



Universidad Internacional Del Ecuador Extensión Loja

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Unidad De Integración Curricular

PROYECTO DE TITULACIÓN:

Elaboración De Carne A Base De Camarón Para Hamburguesas Y Su Comercialización A Los
Habitantes De La Ciudad De Loja

DOCENTE:

MGS. Alex Cárdenas

ESTUDIANTE:

María Emilia Monteros Endara

LOJA – ECUADOR

2023 - 2024

Certificación De Autoría

Yo, MARÍA EMILIA MONTEROS ENDARA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



MARÍA EMILIA MONTEROS ENDARA

Aprobación Del Tutor

Yo, Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA, certifico que conozco al autor/a del presente trabajo siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

A mi abuelita Esperanza y a mi mami Toty,

Gracias por demostrarme que el amor de una madre es el más grande del mundo.

Y a mi abuelito Cesar, que es el padre que la vida me regaló.

Agradecimiento

El agradecimiento es la memoria del corazón, por ello, en este punto final de una de las etapas más enriquecedoras de mi vida quiero expresar mi gratitud, primero, a Dios, por brindarme la sabiduría necesaria y ser mi guía en los momentos más difíciles.

A mi abuelita, María Esperanza, poco se habla perder a alguien y de cumplir sueños que anhelaban junto a esa persona, y que ella no esté ahí, tengo la certeza que eres todos los atardeceres bonitos que veo a diario, espero que estes orgullosa de mí.

A mi madre, Toty, por ser la compañera más leal y la amiga más fiel, espero poder llegar a ser como tú en algún momento, gracias por creer en mí cuando nadie más lo hace, por ser mi cable a tierra, y por ayudarme siempre a cumplir mis sueños, eres la definición más clara del amor.

A mi abuelo Cesar, por apoyarme infinitamente desde que soy una niña, y brindarme su amor incondicional a diario. A mi ñaño David, que es mi aliado incondicional y tengo la suerte de poder contar con alguien como tú en mi vida, te admiro y quiero mucho.

A mis tíos, Mónica, Ramiro y René, porque pese a la distancia nunca dejaron de apoyarme ni preocuparse por mí, gracias por ser como mis padres, guiarme y alentarme en este proceso.

A mi familia, porque me han demostrado que siempre hay una luz al final del túnel, por brindarme su cariño sincero, y por emocionarse por este logro como si fuera el suyo propio.

A mis amigos, Sofia, Alfonsina, Doménica, Viviana, Eduardo, Luis Ángel, Alexander y Marconi, quienes me han enseñado que la amistad sana, y no hay antidepresivo que le pise los talones.

Agradezco inmensamente a mi Alma Máter, la Universidad Internacional Del Ecuador, por permitirme prepararme no únicamente como profesional, sino como persona; un especial agradecimiento a mis docentes Ing. Janela Romero, Ing. Enmita Jaramillo, Ing. Silvia Jaramillo, Ing. Lorena Tacuri, Ing. Mercy Namicela, Ing. Rodrigo Alejandro e Ing. Alex Cárdenas, por su apoyo y sus consejos, por brindarme motivación con sus enseñanzas, platicas y anécdotas.

Finalmente, me quiero agradecer a mí, porque estoy orgullosa de la mujer en la que me estoy convirtiendo, a la Emilia del futuro quiero recordarle que, para nosotras, la única derrota definitiva es la muerte, de todo lo demás siempre se termina saliendo.

Resumen

Este proyecto de tesis aborda la creación y comercialización de una innovadora carne a base de camarón destinada a hamburguesas, con un enfoque en su introducción en el mercado local de la ciudad de Loja, Ecuador, y su posterior expansión hacia el mercado chino. A través de un enfoque integral basado en Design Thinking, se ha desarrollado una investigación exhaustiva de mercado para identificar la viabilidad y demanda del producto. Además, se ha llevado a cabo un plan de internacionalización que considera los aspectos logísticos, regulatorios y culturales para la exportación hacia China. La estrategia de financiamiento y los planes de marketing local e internacional complementan la propuesta. Este proyecto se presenta como un ejemplo de cómo la innovación, la investigación de mercado y la planificación estratégica pueden converger para desarrollar un producto competitivo y establecer una presencia global en el mercado alimentario.

Abstract:

This thesis project addresses the creation and commercialization of an innovative shrimp-based meat for burgers, focusing on its introduction into the local market of Loja city, Ecuador, and its subsequent expansion into the Chinese market. Through a comprehensive Design Thinking approach, an exhaustive market research has been conducted to identify the feasibility and demand of the product. Additionally, an internationalization plan has been developed considering logistical, regulatory, and cultural aspects for the exportation to China. The financing strategy and local and international marketing plans complement the proposal. This project stands as an example of how innovation, market research, and strategic planning can converge to develop a competitive product and establish a global presence in the food market.

Introducción

En un mundo globalizado y en constante evolución, la industria alimentaria se encuentra en un proceso de transformación continua, impulsada por la demanda de productos novedosos, saludables y sostenibles. En este contexto, surge la necesidad de explorar alternativas innovadoras que se adapten a las preferencias cambiantes de los consumidores y que tengan el potencial de expandirse a nivel internacional. El presente proyecto de tesis aborda precisamente este desafío, centrándose en la elaboración y comercialización de una carne a base de camarón destinada a hamburguesas, con un enfoque en su introducción en el mercado local de la ciudad de Loja, Ecuador, y su posterior exportación al mercado chino.

La combinación de la versatilidad del camarón con la creciente tendencia hacia opciones alimentarias más saludables y sustentables brinda la pertinencia para la elaboración de un producto innovador y atractivo para los consumidores. La ciudad de Loja, con su rica tradición culinaria y apertura a la experimentación gastronómica, se erige como un punto de partida estratégico para la introducción y validación de esta nueva propuesta.

El enfoque metodológico adoptado en este proyecto se basa en el Design Thinking, un marco que promueve la empatía, la colaboración y la iteración continua para abordar desafíos complejos y desarrollar soluciones centradas en el usuario. Además, se ha realizado una investigación de mercado exhaustiva para evaluar la viabilidad y la demanda del producto tanto a nivel local como internacional. La internacionalización, un paso crucial para el crecimiento sostenible, se aborda a través de un plan que considera las peculiaridades del mercado chino, incluyendo aspectos culturales, regulatorios y logísticos.

El presente trabajo se estructura en base a los resultados obtenidos a lo largo de las etapas de investigación, planificación y diseño estratégico. A través de un análisis integral, se busca

proporcionar una guía práctica y sólida para la implementación de este proyecto de innovación gastronómica, destacando la importancia de la colaboración multidisciplinaria y la adaptación continua en el proceso de desarrollo y expansión de nuevos productos en el mercado global.

Índice De Contenidos

Certificación De Autoría	1
Aprobación Del Tutor	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Resumen	5
Abstract:	6
Introducción	7
Índice De Contenidos	9
Índice De Tablas	14
1. Objetivos.	18
1.1. Objetivo General.....	18
1.2. Objetivos Específicos	18
2. Desarrollo	18
2.1. Design Thinking	18
2.1.1. Empatizar	19
2.2. Definir.....	30
2.2.1. Planteamiento de la Hipótesis	31
2.2.2. Customer Journey Map	33
2.3. Idear	35
2.3.1. Técnica How Might We	35
2.3.2. Técnica de brainstorming.....	35
2.3.3. Técnica de selección.....	36
2.4. Prototipo	42

	10
2.4.1. Descripción del prototipo	42
2.4.2. Justificación.....	43
2.4.3. Diseño del producto	44
2.5. Testeo.....	50
3. Marco Conceptual.....	53
3.1. <i>Producto</i>	53
3.2. <i>Metodología</i>	54
3.3. <i>Proceso</i>	57
4. Análisis Del Entorno.....	62
4.1. Análisis PESTEL.....	62
4.2. Análisis FODA	68
4.3. Matriz Porter.....	69
5. Validación de Factibilidad, Viabilidad y Deseabilidad.....	73
5.1. Mercado Objetivo	73
5.1.1. Segmentación Geográfica	73
5.1.2. Segmentación Demográfica	74
5.1.3. Segmentación Psicográfica	75
5.1.4. Segmentación de Comportamiento	76
5.1.5. Resumen del Mercado Objetivo.....	76
5.2. Investigación de Validación de Prototipo	77
5.2.1. Sabor y textura del producto	79

	11
5.2.2. Presentación del producto	80
5.2.3. Empaque.....	81
5.2.4. Logotipo y etiqueta.....	82
5.2.5. Precio promedio	83
5.2.6. Canales de distribución.	83
5.2.7. Resumen de Validación Del Prototipo	84
6. Modelo Lean Canvas	84
7. Gestión de Procesos.....	87
7.1. <i>Operaciones y Flujograma</i>	87
7.2. Talento Humano	92
7.2.1. Organigrama.....	92
7.2.2. Manual De Funciones.....	98
8. Plan de Financiamiento	110
8.1. Objetivo del Plan Financiero	110
8.2.1. Inversión inicial.....	111
8.2.2. Capital de trabajo	114
8.2.3. Proyección de flujo de caja	115
8.2.4. Análisis de rentabilidad.....	116
8.2.5. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	118
8.2.6. Análisis de Costos	119
8.2.7. Fuentes de financiamiento.....	122

	12
8.2.8. Indicadores Financieros (Tir, Van)	123
8.2.9. Punto De Equilibrio.....	126
8.2.10. Relación Beneficio-Costo	129
8.2.11. Costos, Utilidad y PVP.....	130
8.2.12. Análisis de Sensibilidad	132
9. Plan de Marketing.....	134
9.1. Análisis del Mercado	134
9.1.2. Análisis FODA	138
9.1.3. Matriz del Diamante de Porter.....	140
9.2. Objetivos Para El Plan De Marketing.....	142
9.2.1. Objetivo General del Plan de Marketing.....	142
9.2.2. Objetivos Específicos.....	142
9.3. Público Objetivo	143
9.4. Estrategias de Marketing	145
9.4.1. Marketing Mix.....	146
9.4.2. Plan de Marketing Digital	148
9.6. Métricas KPIs	156
9.6.1. Tráfico Web diario.....	156
9.6.2. Nuevas visitas.....	157
9.6.3. Ratio de Engagement	157

9.6.4.	Porcentaje de clientes originados de marketing	157
9.6.5.	ROI.....	158
9.6.6.	Crecimiento sostenible	158
9.6.7.	Rotación del Stock	159
10.	Plan de Marketing Para La Internacionalización.....	159
10.2.2.	Análisis Interno	171
10.3.	Estrategia	175
10.3.1.	Objetivo General	176
10.3.2.	Marketing Mix.....	176
11.	Conclusiones	178
12.	Recomendaciones	179
13.	Bibliografía	179
14.	Anexos	193

Índice De Tablas

<i>Tabla 1. Clasificación de Lugares en Donde de Realizó es Testeo</i>	78
<i>Tabla 2. Sabor y Textura del Producto</i>	79
<i>Tabla 3. Presentación del Producto</i>	80
<i>Tabla 4. Empaque del Producto</i>	81
<i>Tabla 5. Marca, Logotipo y Etiqueta del Producto</i>	82
<i>Tabla 6. Precio Promedio del Producto</i>	83
<i>Tabla 7. Canales de Dsitribución para el Producto</i>	83
<i>Tabla 8. Simbología del Flujograma</i>	88
<i>Tabla 9. Flujograma de Procesos de la Empresa CamAqua</i>	91
<i>Tabla 10. Manual de Funciones Puesto: Gerencia</i>	99
<i>Tabla 11. Manual de Funciones Puesto: Asesor Jurídico</i>	100
<i>Tabla 12. Manual de Funciones Puesto: Área Financiera</i>	102
<i>Tabla 13. Manual de Funciones Puesto: Jefe de Producción</i>	103
<i>Tabla 14. Manual de Funciones Puesto: Obrero</i>	105
<i>Tabla 15. Manual de Funciones Puesto: Jefe de Marketing e Internacionalización</i> ..	106
<i>Tabla 16. Manual de Funciones Puesto: Vendedor-Repartidor</i>	108
<i>Tabla 17. Activos Fijos</i>	111
<i>Tabla 18. Activos Diferidos</i>	112
<i>Tabla 19. Activos Circulantes</i>	112
<i>Tabla 20. Inversión Inicial</i>	113
<i>Tabla 21. Capital de Trabajo</i>	114
<i>Tabla 22. Flujo de Caja</i>	115

<i>Tabla 23. Análisis de Rentabilidad</i>	117
<i>Tabla 24. Estado de Perdidas y Ganancias</i>	118
<i>Tabla 25. Análisis de Costos</i>	120
<i>Tabla 26. Total de Inversión-Fuentes de Financiamiento</i>	122
<i>Tabla 27. Amortización- Fuentes de Financiamiento</i>	123
<i>Tabla 28. Valor Actual Neto</i>	124
<i>Tabla 29. Tasa Interna de Retorno</i>	125
<i>Tabla 30. Relación Beneficio-Costo</i>	129
<i>Tabla 31. Costos, Utilidad y Precio de Venta al Público</i>	130
<i>Tabla 32. Análisis de Sensibilidad</i>	132
<i>Tabla 33. Análisis FODA Plan de Marketing</i>	139
<i>Tabla 34. Presupuesto Plan de Marketing</i>	152
<i>Tabla 35. Cronograma Plan de Marketing</i>	153
<i>Tabla 36. Análisis de Atractividad de los Mercados</i>	161
<i>Tabla 37. Análisis del Entorno Político-Legal</i>	163
<i>Tabla 38. Análisis del Entorno Económico</i>	165
<i>Tabla 39. Análisis del Entorno Comercial</i>	168
<i>Tabla 40. Análisis de Barreras y Condiciones</i>	170
<i>Tabla 41. Ficha Técnica de China</i>	171

Índice De Figuras

Figura 1. Buyer Person	21
Figura 2. Importancia de la Alimentación en la Salud	22
Figura 3. Clasificación de Hábitos Alimenticios	22

Figura 4. Promedio de Compra de Alimentos Saludables.....	23
Figura 5. Frecuencia de Visitas al Supermercado.....	23
Figura 6. Búsqueda de Alternativas de Comida Saludable en Supermercados	24
Figura 7.Compra de Productos Preelaborados.....	24
Figura 8. Sabor de la Comida Preelaborada Existente	25
Figura 9. Percepción de la Oferta de Comida Preelaborada	25
Figura 10. Calidad Nutricional de la Oferta de Alimentos Preelaborados.....	26
Figura 11. Compraria Opciones de Comida Preelaborada Saludable.....	26
Figura 12. Opciones de Comida Preelaborada Que le Gustaría Encontrar	27
Figura 13. Consumo de Mariscos	27
Figura 14. Frecuencia de Consumo de Mariscos	28
Figura 15. Compra de Comida Preelaborada a Base de Mariscos.....	28
Figura 16. Compra de Alternativas Saludables Preelaboradas a Base de Marisco..	29
Figura 17. Mapa de Empatía	30
Figura 18. Customer Journey Map	34
Figura 19. Brainstorming Parte 1.....	36
Figura 20. Brainstorming Parte 2.....	37
Figura 21. Conjunto 1.....	38
Figura 22. Conjunto 2.....	38
Figura 23. Conjunto 3.....	39
Figura 24. Conjunto 4.....	39
Figura 25. Conjunto 5.....	40
Figura 26. Fusión de Ideas y Conjuntos 3 y 4.....	41

Figura 27. Marca Del Producto	47
Figura 28. Empaquetado del Producto	48
Figura 29. Producto Final	49
Figura 30. Matriz FODA	68
Figura 31. Matriz Cinco Fuerzas de Porter.....	70
Figura 32. Diamante de Porter	72
Figura 33. Lienzo de Modelo de Negocio Lean Canvas.....	86
Figura 34. Flujograma de Recorridos de la Empresa CamAqua	90
Figura 35. Organigrama Estructural de la Empresa CamAqua	93
Figura 36. Organigrama Funcional de la Empresa CamAqua.....	96
Figura 37. Organigrama Posicional de la Empresa CamAqua	98
Figura 38. Análisis de la Fuerzas de Porter para Estrategia de Marketing	141
Figura 39. Logotipo de Yonghui Superstores	174

1. Objetivos.

1.1.Objetivo General

Elaborar un producto cárnico para hamburguesa hecho a base de camarón.

1.2.Objetivos Específicos

- Aplicar la metodología Design Thinking para desarrollar el prototipo del proyecto propuesto.
- Desarrollar un estudio financiero para determinar la factibilidad y viabilidad del proyecto.
- Proponer un plan de marketing para la comercialización local e internacional del producto.

2. Desarrollo

El presente proyecto se llevará a cabo empleando la metodología de Design Thinking, Esta técnica otorga la capacidad de crear ideas eficientes e innovadoras, las cuales tienen como objetivo comprender y solucionar los problemas y las necesidades de los consumidores mediante estrategias factibles de negocio que se enfoquen en generar una relación de simpatía con los usuarios.

2.1.Design Thinking

Aunque el Design Thinking no es un concepto nuevo, su aplicación en la industria dentro de los últimos años ha venido ganando cada vez más importancia. El contexto social, innovador y sostenible del mismo son los motivos principales por los que se considera esta estrategia, una de las más eficaces del entorno actual.

El Design Thinking es un proceso iterativo el cual está enfocado en comprender las necesidades, comportamiento y deseos de los usuarios en tiempo real, interactuando directamente con ellos para obtener una comprensión profunda sobre los problemas a resolver y cuánto les afecta el mismo; este enfoque metodológico se compone de 5 etapas progresivas: empatizar, definir, idear, prototipar y testear, las mismas buscan adaptar la solución a una idea colectiva (Dam & Siang, 2022).

2.1.1. Empatizar

Para comenzar con el proceso, es imprescindible comprender profundamente las necesidades y frustraciones del público involucrado en la solución que se está proponiendo. Para ello, se debe analizar al consumidor, comprendiendo su entorno, considerando sus motivaciones y apropiándose de las mismas.

Esta fase es la pieza clave del proceso; por lo que María del Mar Ketlun (2022) considera que practicar la empatía es experimentar directamente cuál es el problema y cómo este realmente afecta, otro de los desafíos de este proceso es obtener ideas y visiones objetivas, las cuales puedan ser implementadas de manera rápida y efectiva.

2.1.1.1. Investigación Del Problema: El primer paso para llevar a cabo una investigación es diseñar la misma; por ende, se debe identificar el problema que se procederá a analizar y delimitar el público objetivo, esto quiere decir, el grupo de individuos quienes se ven afectados por este problema quienes buscan una pronta solución. Subsecuentemente, se seleccionan los métodos y técnicas que se emplearan para realizar esta investigación, y, con los resultados obtenidos de la misma, se analizará el grado de factibilidad y se elaborara un plan de acción que brinde una solución óptima al problema.

Según un estudio realizado por Blance Nutrition (2019), el 70% de los artículos que se expenden en los supermercados ecuatorianos son ultra procesados y poco nutritivos, a diferencia del 30% restante, que son alimentos naturales y frescos. Además, GetTheData (2021) una empresa dedicada al análisis de datos, menciona que los principales motivos por los que los ecuatorianos no mejoran sus hábitos alimenticios son: Desconocimiento sobre calidad nutricional, escasez de opciones saludables, y mal uso de su tiempo a la hora de preparar sus alimentos.

El problema que se ha identificado es la escasa oferta de alternativas nutritivas y sostenibles existentes dentro del mercado alimenticio en la sociedad lojana, y las consecuencias graves que conllevan una mala alimentación para la salud, por lo tanto, se recurrió a distintos métodos para recolectar información, entre ellos: entrevistas, encuestas, investigación de campo, etc.

2.1.1.2.Observación: Como parte del proceso, se da lugar al desarrollo de las entrevistas correspondientes, las mismas que fueron aplicadas sin ninguna injerencia en primer plano, es decir, en donde la entrevistadora no intervendrá, pues podría alterar los resultados de la encuesta. El objetivo principal de realizar estas entrevistas es observar el comportamiento, las reacciones, las dudas y el criterio de cada una de estas personas, para posteriormente tener en consideración a la hora de emitir resultados.

2.1.1.3.Buyer Person: El Buyer Person se define como un personaje ficticio o representación de nuestro cliente ideal, o como proyectamos que este sea, el mismo se elabora a partir de las características etnográficas de una población, añadiendo un perfil

psicológico, cualidades, metas, y comportamientos similares (Siqueira, RD Station, 2022).

Figura 1

Buyer Person



En la figura 1 se observa la descripción de un personaje ficticio llamado Isabella Fadul, el cual se ajusta exactamente al segmento de personas pertenecientes a nuestro mercado meta. Nuestro mercado objetivo está enfocado en hombres y mujeres de 24 a 45 años, que tengan un ingreso medio-alto, les guste comer camarón, y lleven un estilo de vida práctico y funcional.

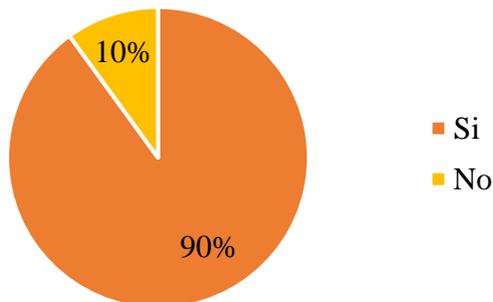
2.1.1.3.1. Entrevistas: El siguiente paso dentro del proceso de empatizar es realizar las entrevistas, las mismas han sido elaboradas con preguntas abiertas, puntuales y de fácil interpretación para comprender mejor los resultados.

La entrevista fue realizada a 30 personas de entre 21 a 50 años que habitan en el sector urbano de la ciudad de Loja en el año 2023, actualmente, existen 254.000 habitantes aproximadamente.

El formulario del mismo se encontrará en anexos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

Figura 2

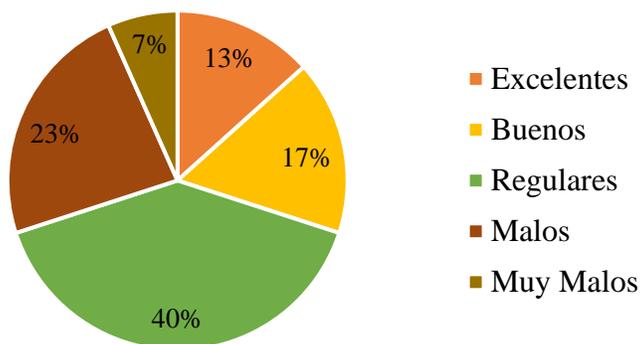
¿Considera que la alimentación está directamente relacionada con el estado de salud?



De acuerdo con la encuesta realizada, el 90% de los entrevistados está de acuerdo con que sus hábitos alimenticios repercuten directamente en su estado de salud

Figura 3

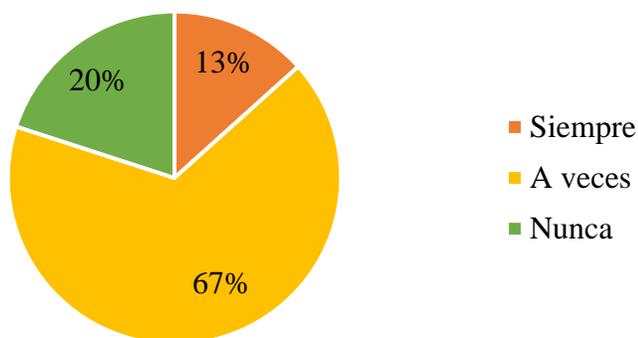
¿Cómo clasifica usted sus hábitos alimenticios?



El 40% de nuestros entrevistados considera que sus hábitos alimenticios son regulares, según mencionaron, los dos problemas más comunes fueron el comer únicamente 2 veces por día, y la baja ingesta de proteínas. El otro 60% se dividía en un 30% consideraban sus hábitos alimenticios buenos o excelentes, y el otro 30% se clasificaban entre malos y muy malos.

Figura 4

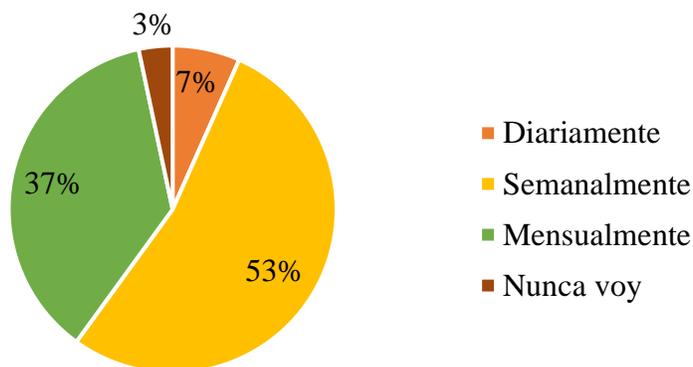
¿Cuándo va al supermercado, procura comprar alimentos saludables que aporten los nutrientes necesarios para una dieta balanceada?



Un 67% de nuestros entrevistados manifestó que usualmente compran alimentos saludables y nutritivos, esto quiere decir que, la compra de esta clase de alimentos no es una prioridad para estas personas.

Figura 5

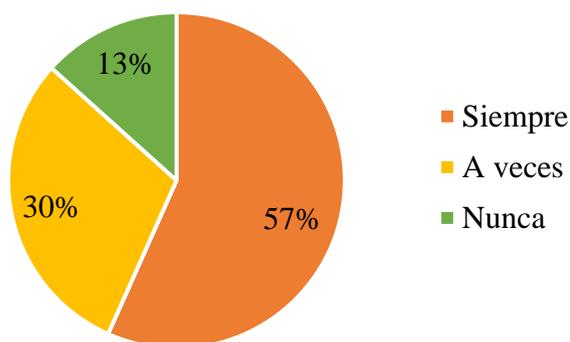
¿Con qué frecuencia va al supermercado?



Un 53% de los entrevistados manifestaron que suelen ir al supermercado 1 o 2 veces por semana, según su necesidad, por otra parte, otro 37% de ellos mencionaron que acuden a lo mucho 2 veces al mes.

Figura 6

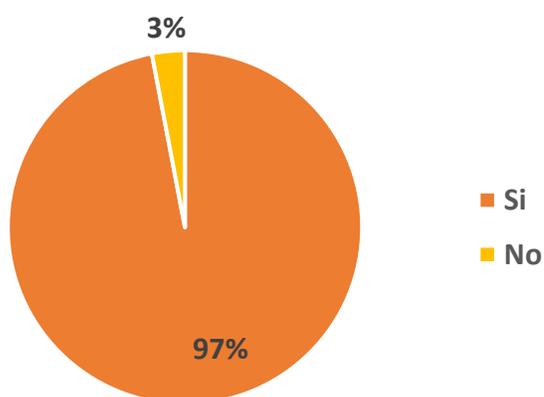
Cuándo va al supermercado, ¿se fija en las alternativas saludables que se ofrecen en mostradores?



El 57% de nuestros entrevistados manifestó que siempre buscan la opción más saludable al momento de realizar sus compras, a diferencia de un 30% que usualmente lo hacen, y un 13% que no poseen este hábito.

Figura 7

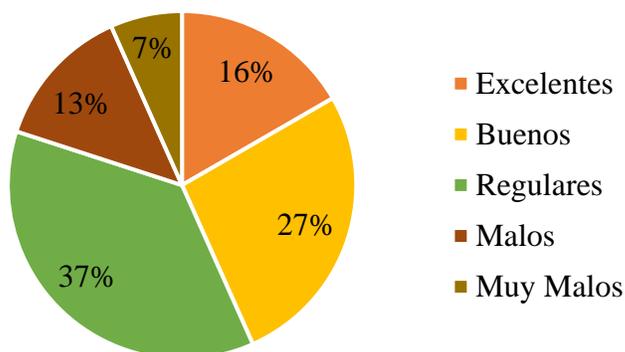
¿Usted ha comprado alguna vez productos preelaborados que se ofrecen en mostradores de tiendas y supermercados?



De acuerdo con la entrevista realizada se observó que el 97% de los entrevistados si han comprado, al menos una vez, productos preelaborados en tiendas y supermercados, frente a un 3% de ellos que no lo ha hecho.

Figura 8

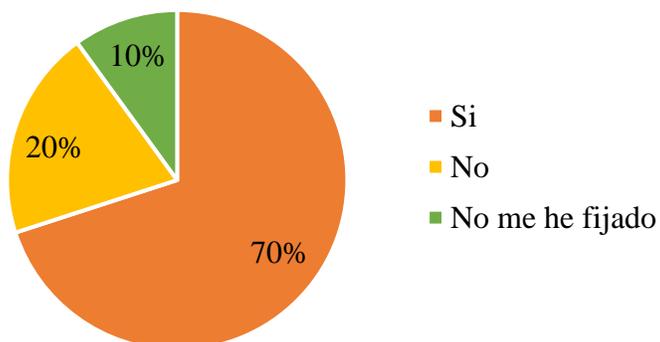
¿Cómo califica usted el sabor de las opciones preelaboradas que ha consumido del supermercado?



Según los resultados analizados, se observó que el 37% considera que el sabor las opciones de comida preelaborada existente en el mercado es únicamente regular, esto frente a un 27% que lo califica como “buena”.

Figura 9

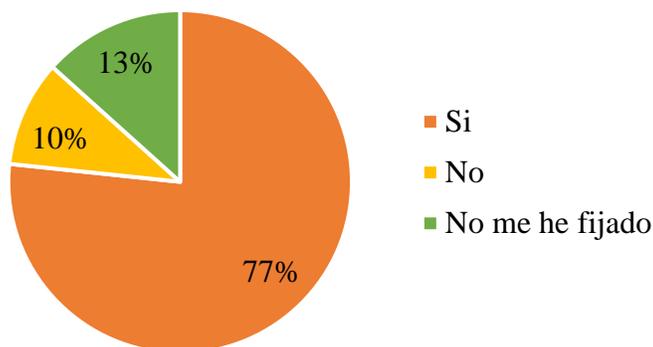
¿Considera que los productos preelaborados que se ofrecen en vitrinas de supermercado, son poco innovadores y poseen una oferta muy limitada?



De acuerdo con la entrevista realizada se observó que el 70% de los entrevistados considera que la oferta de alimentos preelaborados que encuentran en los supermercados es muy limitada y escasamente innovadora.

Figura 10

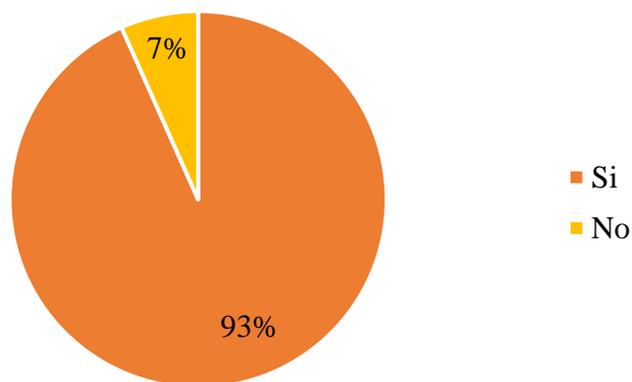
¿Cree que la oferta de productos preelaborados es en su mayoría de comida saludable o de comida chatarra?



Según los resultados que se obtuvieron en la entrevista, el 77% de los usuarios estuvo de acuerdo con que gran parte de la oferta de comida preelaborada que se encuentra en supermercados corresponde a comida chatarra, frente a un 10% que opinó lo contrario.

Figura 11

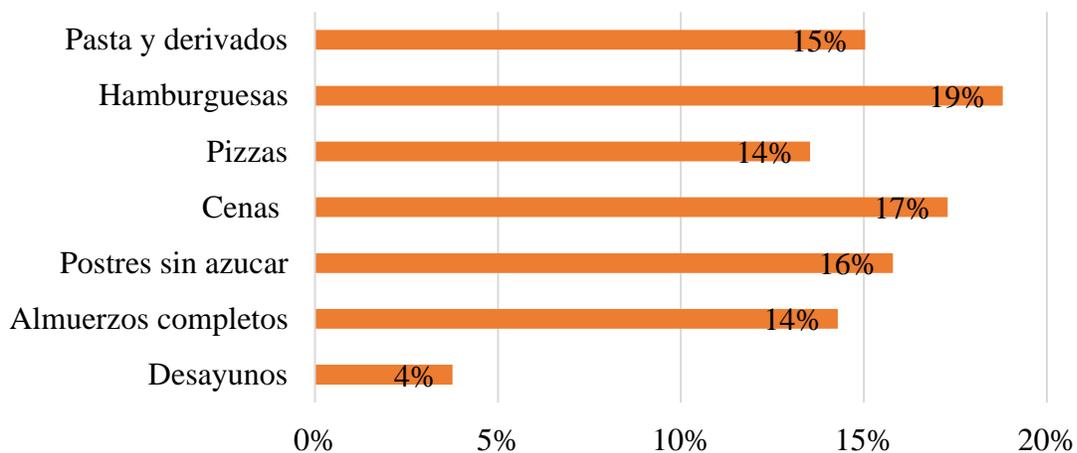
Si en el supermercado existieran alternativas saludables, fáciles de preparar, y con buen sabor ¿Usted las compraría?



De acuerdo con la entrevista realizada se observó que el 93% de los entrevistados estaría dispuesto a comprar comida preelaborada saludable si la ofertaran, frente a un 7% que no lo harían.

Figura 12

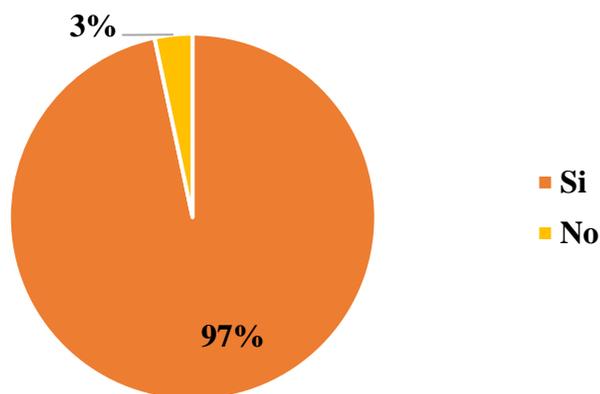
¿Qué tipo de opciones saludables preelaboradas le gustaría ver en el supermercado?



De acuerdo con la entrevista realizada se observó que las opciones preferidas de ideas de comida preelaborada saludable que le gustaría ver a nuestros entrevistados en el supermercado son: Hamburguesas, Cenas, y Postres sin azúcar con un 19%, 17% y 16% respectivamente.

Figura 13

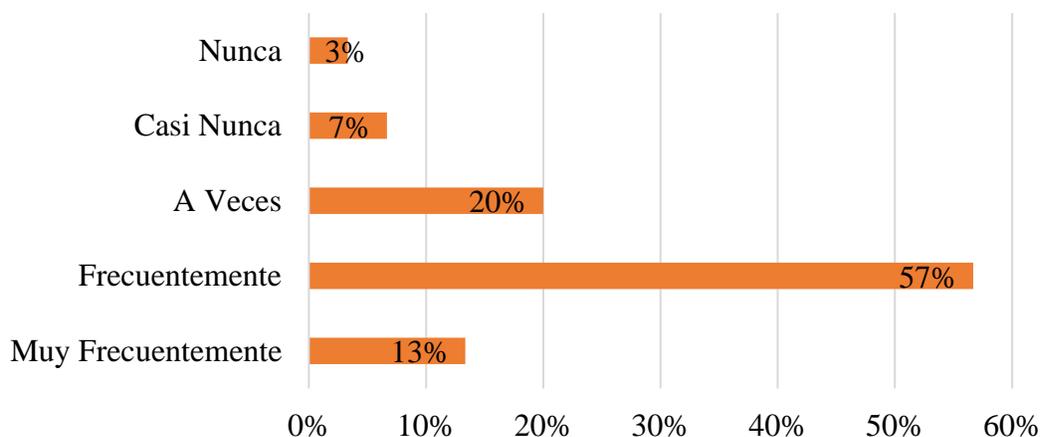
¿Consume Mariscos?



Según los datos obtenidos en la entrevista, el 97% de nuestros usuarios consumen mariscos, y únicamente un 3% de ellos no lo hacen.

Figura 14

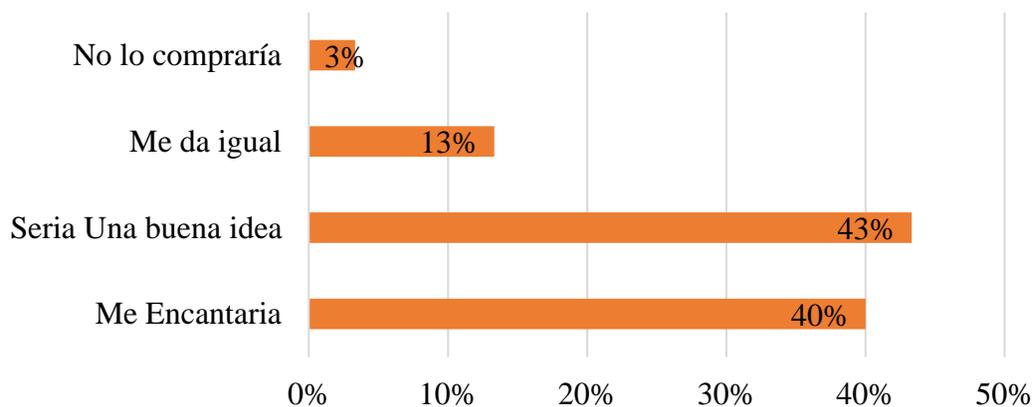
¿Con qué frecuencia consume mariscos?



Según el análisis obtenido previamente por la entrevista, se observa que el 57% de nuestros entrevistados consumen mariscos frecuentemente, en un rango de 1 a 2 veces por semana. Por otra parte, el 20% de ellos mencionaban que lo consumían a veces, como 3 veces al mes, y un 7% que lo hacían como máximo una vez por mes.

Figura 15

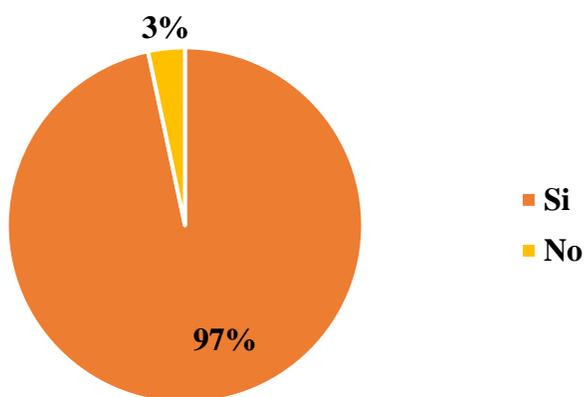
¿Le gustaría encontrar en el supermercado alternativas saludables de comida preelaborada a base de mariscos?



Luego de haber analizado las respuestas obtenidas en la entrevista, un 83% de los usuarios están de acuerdo con que les gustaría encontrar nuevas alternativas de comida preelaborada a base de mariscos en el supermercado, pues según lo mencionaron, la oferta es limitada. Por otro lado, el 13% de los entrevistados comentó que esto les daría igual.

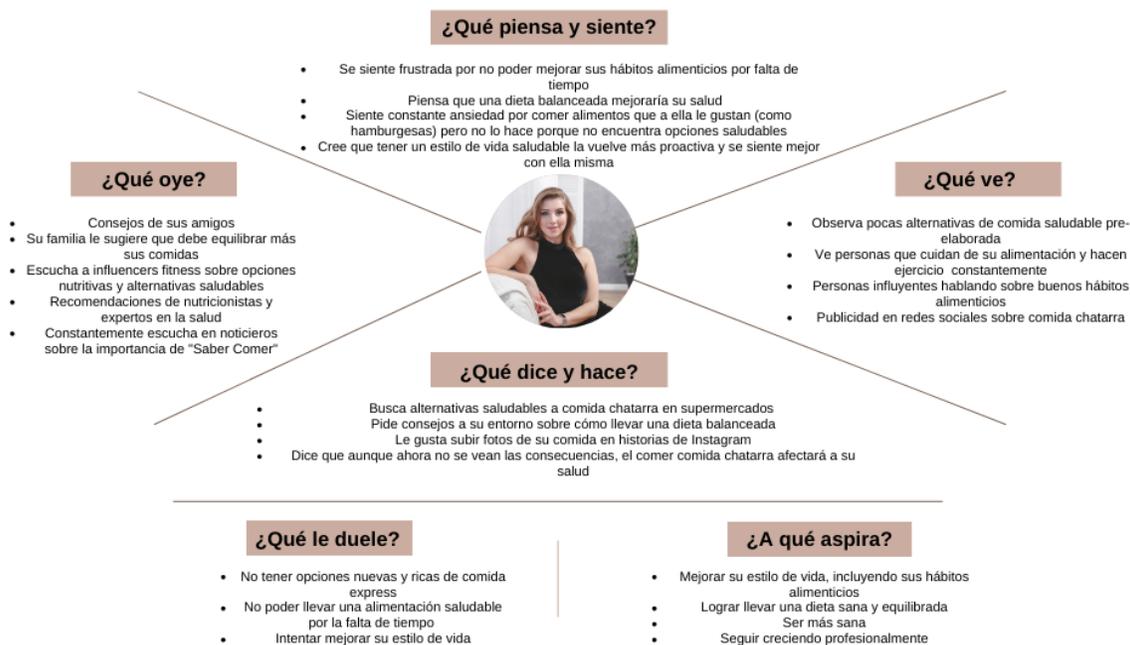
Figura 16

¿Compraría usted alternativas saludables de comida preelaborada a base de mariscos?



Según el análisis obtenido previamente por la entrevista, se observa que el 97% de los entrevistados si compraría alternativas saludables de comida preelaborada a base de mariscos, frente a un 3% que mencionaron lo contrario.

2.1.1.3.2. **Mapa de Empatía:** Mónica Custodio (2021) argumenta que el mapa de empatía es una Figura la cual cumple con el formato de describir al Buyer persona (o cliente ideal) de una empresa analizando 6 aspectos claves que guardan relación con los sentimientos del ser humano. Este formato puede realizarse a partir de preguntas las cuales permiten conocer los sentimientos, actitudes y necesidades del cliente, además claro, como relacionarse con él.

Figura 17**Mapa de Empatía**

En la figura 17 se muestra el mapa de empatía sobre la información recopilada durante la entrevista y como el cliente ideal visualiza el entorno actual, como se siente respecto al mismo, y cuáles son sus necesidades.

2.2. Definir

Definir es el segundo paso correspondiente del proceso de Design Thinking, en esta etapa se debe focalizar el problema, es decir, analizar la información obtenida en la etapa anterior (empatizar) y comenzar a interpretarlo como una idea concisa.

En esta fase algo que se debe tener en cuenta es que no podemos caer en el error de juzgar durante el planteamiento, analizar desde diferentes perspectivas como nuestro público objetivo percibe el problema y cuál es la solución más práctica para ello.

Pomar (2018) afirma que la fase de definir es de vital importancia en el proceso, pues es esta la cual nos plantea las pistas de lo que buscamos, pues es en esta fase en donde se enfocaran los insights.

2.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

La agenda 2030 propuesta por la Organización de Naciones Unidas es un plan de acción a escala mundial, que tiene como propósito cumplir con una serie establecida de objetivos y metas para asegurar el progreso sostenible en ejes como: el planeta, las personas, la prosperidad.

Un componente esencial de esta agenda son los 17 Objetivos De Desarrollo Sostenible, según manifiesta la Organización de Naciones Unidas “Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.” (2023)

Dentro de esta clasificación podemos encontrar el ODS número 3, el mismo que hace hincapié a la salud y bienestar, el cual se enfoca en “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (ONU, 2023).

Una de las formas más comunes de cuidar la salud es mantener una dieta balanceada y nutritiva; la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018) afirma que “Una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer.” Esto quiere decir, que la alimentación saludable y consciente es vital para el desarrollo de la salud y el bienestar de las personas.

Un estudio realizado en el año 2019 por el Programa Mundial de Alimentos (PMA) llamado “Cerrando la brecha de nutrientes” manifiesta que únicamente el 50% de las familias

ecuatorianas tiene acceso a una dieta equilibrada y nutritiva. Razones como el escaso acceso a alimentos nutritivos y limitada educación sobre temas de nutrición que existe en el país son algunos de los principales motivos por los que existe esta problemática dentro de Ecuador.

En la región sierra, los niveles de desnutrición son más elevados en las otras regiones del país, según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2022 menciona que en gran parte de la sierra ecuatoriana la dieta de los habitantes es bastante escasa en proteínas, vitaminas y minerales, teniendo como resultado un desfaz en el estado nutricional de los mismos y siendo uno de los principales motivos para padecer enfermedades crónicas (Machado, 2022).

El “Saber Comer” es una tendencia postpandemia de gran impacto que se convirtió en uno de los negocios emergentes con mayor demanda no solo en Ecuador sino en el mundo entero. El cambio de hábitos que adquirieron las personas en esta temporada ha repercutido enormemente en las tendencias del mercado, un estudio realizado a 1200 ecuatorianos a mediados de abril del 2020 reveló que “los ecuatorianos prefieren la seguridad y la salud antes que al dinero y bienes materiales. Es más, al concepto de seguridad añadió el de no enfermarme” (Primicias, 2021).

Según Argumenta la experta en nutrición María José Viteri (2021) “En mi experiencia con el trato de pacientes a diario, identifiqué que existe una gran dificultad en conseguir productos saludables en un mismo lugar, haciendo que el tratamiento de cada uno sea más complicado de cumplir” (Primicias, 2021).

Sin lugar a dudas, la pandemia impulso la demanda de alternativas saludables e innovadoras en el mercado, un informe que emitió en 2021 la Cámara Ecuatoriana de Comercio

Electrónico menciona que “las categorías principales de compras son víveres y comidas preparadas, salud, tecnologías y educación”. Hasta la actualidad, el mercado de alimentos saludables ha crecido un 44%, sin embargo, las tendencias prevén que este rubro incremente considerablemente en los próximos años.

Aun son pocas las empresas que brindan una solución a esta problemática, pues la mayor parte de la oferta de producto preelaborados no ofrecen alternativas saludables o innovadoras, y si lo hacen, no es sencillo de acceder a ellos. Un ejemplo de este caso es Lonchipack, una empresa ecuatoriana que opera en Quito desde 2012, y ofrece alternativas saludables en diversos supermercados, a los que los clientes pueden acceder fácilmente.

Por ende, la hipótesis a comprobar es ¿Qué tan eficiente es producir carne de hamburguesa elaborada a base de camarón como una alternativa nutritiva para la alimentación de los ecuatorianos?

2.2.2. Customer Journey Map

El Customer Journey Map describe paso a paso todo el camino por el cual el cliente debe de atravesar para conocer la experiencia del producto. Aunque este comportamiento no siempre es exacto, esta herramienta es altamente efectiva para comprender como el cliente aprecia esta experiencia y en qué puntos se debe reforzar el contenido.

Continuando con el proceso de Design Thinking, se realiza el Customer Journey Map, en el que se describe paso a paso, toda la experiencia de compra.

Figura 18

Customer Journey Map

Etapa del Cliente (Isabella Fadul)	CONCIENCIA DE LA NECESIDAD	INFORMACIÓN	BUSQUEDA	DECISIÓN	VIAJE AL SUPERMERCADO	BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DEL PRODUCTO	PAGO	VIAJE DE REGRESO A CASA	PRUEBA DEL PRODUCTO
OBJETIVO	Concientizar a los usuarios sobre las consecuencias de una mala alimentación y optar por alternativas de comida innovadora y saludable	Los clientes investigan acerca de los beneficios que una dieta balanceada aporta en su diario vivir	Que cuando el usuario se encuentre buscando información, se sienta atraído por la marca	El cliente toma la decisión y elige nuestro producto ya que se ajusta a sus deseos	Actividad cotidiana, fácil de realizar	Busqueda rápida y sencilla, se espera que el cliente adquiera el producto	Que el usuario cancele el costo de nuestro producto en caja	Que el cliente lleve su nueva adquisición a su hogar	Que el cliente pruebe nuestro producto y sea de su agrado
ACTIVIDAD	Comprende lo perjudicial que resulta no llevar una dieta equilibrada y decide buscar maneras de adquirir ese hábito	Los usuarios comienzan a buscar información sobre estas alternativas innovadoras en redes sociales, en su entorno, con sus amigos, etc.	El usuario se interesó por nuestra marca	La marca se adaptó a los requerimientos del consumidor, llamó su atención	El cliente va de camino al supermercado	El cliente entra al supermercado, se dirige a la sección de comida precocinada, busca las opciones en las vitrinas	El proceso de pago es exitoso	El cliente guarda el producto en una bolsa, va hacia su auto, maneja a casa, y entra a la misma	El usuario llega a la cocina, abre el empaque y prepara cocina su carne de camarón, prepara su hamburguesa y la prueba
PREOCUPACIÓN	No encontrará alternativas que tengan buen sabor y sean novedosas	Fallar en la búsqueda de información	No encontrar productos o marcas que sean de su agrado	Dudar en si tomo una buena decisión	Que suceda algo en el camino, se pierda en la ruta, etc.	No encontrar el producto fácilmente o que el producto se haya agotado en el supermercado	Que la tarjeta de crédito o débito no pasen, que el billete sea falso	Que el producto se pierda, o que ocurra algún accidente.	Que no le guste el producto
MOTIVACIÓN	Mejorar su estilo de vida	Encontrar alternativas más saludables para elegir cuál nos llama la atención para probarla	Poder elegir libremente una marca que al usuario le parezca interesante y que posea los requisitos para cumplir con sus necesidades	La curiosidad por probar el producto	Llegar al supermercado de su preferencia	Encontrar el producto	Finalizar con el proceso de compra	Llegar a casa lo más pronto posible para probar el producto	Que le guste el producto y comience a consumir frecuentemente hamburguesas de camarón
PUNTO DE CONTACTO	-	Redes Sociales SEO Reseñas Comentarios de personas cercanas	Redes Sociales SEO Reseñas Comentarios de personas cercanas	Buenas reseñas online Opiniones Precio Contenido en SM	Supermercado	Supermercado	Producto-Supermercado	Producto adquirido	Producto adquirido
SENSACIONES									

En la figura 18, se evidencia el Customer Journey Map, en el que se describe progresiva y detalladamente, toda la experiencia de compra del cliente y las sensaciones que el mismo experimenta en el proceso.

2.3.Idear

Idear corresponde a la tercera parte del proceso de Design Thinking, en esta fase, gracias al problema previamente detectado y definido, se procedió a idear una solución práctica.

Llegar a una solución toma un proceso previo meticuloso, en donde, a partir de una pregunta, se generan ideas que, al ser fusionadas, puedan dar respuesta al problema.

2.3.1. Técnica How Might We

Esta técnica consiste en plantear una pregunta *¿Cómo Podríamos?*, seguida del problema previamente definido, de manera que podamos recolectar ideas de solución y, posteriormente, convertirlas en oportunidades de diseño.

En el caso de este proyecto, la pregunta a realizar fue *¿Cómo podríamos solventar la escasez de alternativas saludables de comida precocida en la ciudad de Loja?* La misma se utilizó para el desarrollo de la técnica de Brainstorming, aplicada en el siguiente paso.

2.3.2. Técnica de brainstorming

El Brainstorming es una técnica utilizada para recolectar ideas que un grupo de personas brinde sobre un tema en específico.

En realidad, un Brainstorming o lluvia de ideas puede ser utilizada en diferentes contextos, pues es una herramienta que se adapta fácilmente al objetivo y permite varias alternativas, como son: Plantear y resolver los problemas existentes, plantear posibles causas,

plantear soluciones alternativas, desarrollar la creatividad, discutir conceptos nuevos y superar el conformismo y la monotonía (Gestipolis, 2021).

Dentro del presente proyecto se aplicó la técnica de Brainstorming, el cual permitió reunir más de 100 ideas mediante un proceso de recopilación realizado de manera virtual.

2.3.3. Técnica de selección

El primer paso de este proceso fue aplicar la técnica de Brainstorming a las personas enfocadas en el Buyer Persona, es decir, el mercado meta, en este punto se logró recolectar 101 ideas planteadas como respuesta a la pregunta antes formulada ¿Cómo podríamos solventar la escasez de alternativas saludables de comida precocida en la ciudad de Loja?

Como era de esperarse, se obtuvieron diversos tipos de respuestas, es aquí en donde se aplicó la técnica de selección, la cual fue sumamente útil para clasificar las ideas en conjuntos según su similitud, y, considerar si las mismas son viables, deseables y factibles mediante técnicas de selección y distribución de ideas, con el fin que las mismas sean filtradas y se pueda obtener una idea final concreta.

Figura 19

Brainstorming parte I



Figura 20

Brainstorming parte 2

Elaborar prefabricados de camarón	elaborar golosinas a base de leche de cabra	Crear alimentos altos en omega 3	crear capsulas de omega tres a base de camaron	fabricar empaques al vacío de pulpa de cangrejo	fabricar leche de sabores sin preservantes ni colorantes	Que la gente crea emprendimientos que sobrevivan esta necesidad	crear una hamburguesa vegetal con pan integral	fabricar tortillas de pescado listas para preparar	Crear comida prefabricada saludable
Haciendo opciones de comida rica pero con ingredientes saludables	Eliminar del mercado la carne de cerdo y res	Incluir en las tiendas de comida mayor cantidad de comida empacada al vacío.	fabricar embutidos de mariscos	Impulsar la comida vegetariana	que ya no vendan comida chatarra, que ofrezcan solo opciones vegetales y sin gluten	Crear alimentos sin gluten	Crear comida para vegetarianos	Elaborar alimentos sanos a base de mariscos	crear un pate de mariscos
fabricar rollos de carne con vegetales listos para cocer	elaborar pasteles de harinas saludables	elabora aceites saludables a base de vegetales	Crear comida rápida lista para preparar	Crear opciones de comida rápida pero con ingredientes diferentes (cambiar la carne normal por soya, corvina, camarón o salmón)	Que fusionen productos ecuatorianos en las opciones tradicionales y lo reduzcan la grasa	realizar pan de arepa con jamones bajo en grasa	Opciones de hamburguesas pero sin gluten y que sean ricas	Que amplien la oferta de tallarines rapidito	Fabricar pizzas prefabricadas saludables a base de mariscos
Obligar a las personas a comer mayor cantidad de camarón y pescado	Que continúan ofreciendo esas opciones, pero con ingredientes alternativos, o sea los cambian por ingredientes saludables	Crear mayor oferta de productos saludables	Eliminar del mercado la comida con grasas	Que el gobierno prohíba la venta de comida chatarra	Incentivar a las personas a comer mariscos y pescado	Prohibir a las tiendas de comida vender alimentos dañinos para la salud	Inventarse una carne de hamburguesa saludable sin utilizar carne de res	Inventarse una máquina que haga galletas de verduras fijas para comer sea momento	Ofrezcan pizza y hamburguesa con algo que no sea carne
Crear centros comerciales exclusivos en venta de comida saludable	Que los supermercados ofrezcan carne para la comida chatarra preelaborada y barato por la comida saludable	Prohibir que las personas compren comida alta en azúcar	crear hamburguesas de carne de pollo	fabricar galletas de chocolate sin grasa	Ofrecer carne para hamburguesa pero hecha a base de otros ingredientes	Fabricar comida rápida alta en omega 3	incrementar la fabricación de coladas en polvo de granos saludables	Crear embutidos que no sean malos para la salud	fabricar una lasaña de zuquini
Incrementar la venta de productos saludables y veganos	Crear comida rápida vegetariana	Impulsar la ingesta de comida saludable	que vendan carne hecha de lechuga	Obligar a que las familias coman saludable	crear pan con harinas saludables	Utilizar el camarón como ingrediente principal en comida rápida	Incrementar la oferta de comida saludable	que en supermercados y tiendas ofrezcan alternativas saludables a comida chatarra (pizza pero en lugar de la masa coliflor)	fabricar tostadas de quinua

En las figuras 19 & 20 se observan las ideas que nuestros encuestados brindaron en torno a la pregunta realizada, en las mismas, se observan respuestas variadas las cuales posteriormente deben ser clasificadas para un desarrollo pertinente.

✓ *Conjunto*

Luego de haber analizado las soluciones brindadas por quienes conforman el mercado meta, procedemos a clasificar las mismas en 5 conjuntos diferentes:

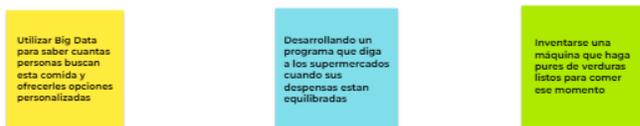
- 1) **Aplicación de Inteligencia Artificial y Tecnología:** Este conjunto se enfoca en todas las ideas en las que, para que se desarrollen, necesitan la ayuda de robots, internet, y sistemas técnicos de gestión.

Figura 21

Conjunto 1



Aplicación de Inteligencia Artificial y Tecnología



2) **Concientización:** Este grupo de ideas corresponde a aquellas que hablan sobre generar conciencia y valor social en las personas, como brindar charlas sobre nutrición, combinar el comer saludable con la sostenibilidad y el medio ambiente, etc.

Figura 22

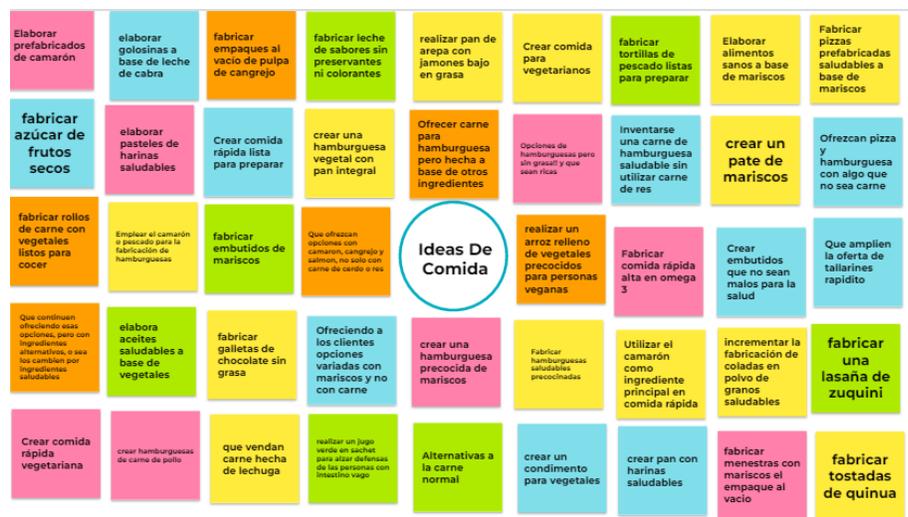
Conjunto 2



- 3) **Ideas de Comida:** En este conjunto, el cual es el que mayor cantidad de ideas posee, se reúnen todas aquellas soluciones que están relacionadas con la producción y comercialización de comida bajo un concepto saludable y nutritivo.

Figura 23

Conjunto 3



- 4) **Innovación:** En este grupo se reúnen ideas que se asemejan a soluciones innovadoras que se podría aplicar al problema en relación a productos tangibles, por ejemplo, elaborar comida precocinada que se la pueda comer fría o que no necesite freírse en aceite.

Figura 24

Conjunto 4



5) **Medidas Externas:** En este conjunto se reúnen aquellas ideas en las cuales se brindan soluciones relacionados a control de consumo mediante el precio, multas a supermercados por no ofrecer opciones saludables, y otros afines.

Figura 25

Conjunto 5



✓ Ideas viables, deseables y factibles

Luego de haber examinado los conjuntos, se procedió a excluir ciertas ideas por distintos motivos, el primero, que se repiten o son contextualmente similares, pues estaríamos cayendo en redundancia y sería innecesario. Luego de esto, debemos continuar descartando ideas o conjuntos en función del entorno y el objetivo; para que este proceso se lleve a cabo, debe ejecutarse bajo tres principios: ideas viables, factibles, y deseables.

- **Viable:** Para que una idea sea considerable como “viable” debe ser posible de realizarse en función de las capacidades de quienes la van a ejecutar.

En este caso, se eliminan los conjuntos 2 y 5, pues la autora no se encuentra en capacidad de llevar a cabo dichas soluciones por falta de conocimiento, nivel de inversión, etc.

- **Factible:** Que una idea sea factible significa que, en términos técnicos, si sea posible de realizar. Bajo este principio procedemos a eliminar el conjunto 1, pues técnicamente las soluciones brindadas no se pueden ejecutar debido a factores de financiamiento, falta de información, entre otros.
- **Deseable:** Este principio es más básico, pues se enfoca en si el cliente desearía la solución o no. Este principio fue aplicado en los conjuntos 3 y 4, pues se fueron excluyendo ideas que no serían atractivamente deseables para el cliente, como transformar toda la oferta de comida preelaborada en comida vegana, entre otras ideas. En el desarrollo del mismo, se han combinado ideas del grupo 3 y 4, con el fin de facilitar la exposición de ideas y que sea más sencillo obtener una respuesta final.

Figura 26

Fusión De Ideas Conjuntos 3 y 4



✓ Idea Seleccionada

Después de haber analizado las ideas y sus condiciones, analizar la demanda, y contrastar las mismas con los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se procedió a seleccionar la solución ideal para este proyecto, la cual fue: elaborar carne de hamburguesa a base de camarón, sin grasas añadidas ni preservantes químicos.

2.4.Prototipo

El siguiente paso del proceso de Design Thinking consiste en elaborar el prototipo del producto, lo cual se basa en un boceto muy similar al producto que posteriormente comercializaremos

Cuando se habla de prototipo, se hace referencia a elaborar un modelo preliminar de nuestra idea de negocio. Esta acción permite probar, validar y determinar si en realidad la idea final que se tiene es del agrado del productor y de los consumidores, además claro, si cumple con los objetivos del mismo (Bello, 2023).

2.4.1. Descripción del prototipo

Las hamburguesas elaboradas a base de camarón es una idea novedosa que brinda al consumidor tres cosas esenciales, la primera, la experiencia de probar algo diferente, pues su sabor y textura son incomparables, la elaboración de los mismos utilizando conocimiento y métodos de alta cocina vuelven de esta carne de hamburguesa no solo una comida más, sino más bien, un momento de placer para los paladares de quienes la prueben.

En segunda instancia, esta carne de hamburguesa es una alternativa mucho más nutritiva que la carne común, pues la misma se elabora sin grasas añadidas, sin preservantes, y los

conservantes utilizados son 100% orgánicos. Además, es importante recordar la fuente de proteínas, vitaminas, minerales, omega 3, y aminoácidos que posee el camarón.

Por último, algo que diferencia al producto de la competencia tanto de productos similares como sustitutos es la calidad con la que se prepara este alimento, pues además de guardar una estricta cadena de frío en su proceso (tanto de recepción, elaboración y logística) se realizan controles de calidad al momento de la elaboración de las mismas, pues el objetivo es ofrecer al cliente una hamburguesa perfectamente elaborada y equilibrada.

2.4.2. Justificación

Las hamburguesas elaboradas a base de camarón se consideran una alternativa innovadora y saludable a la oferta actual de comida preelaborada que se encuentra en supermercados. Pues bien, si este producto aun no goza de la popularidad que tiene, por ejemplo, las carnes de hamburguesa comunes, si tiene un alto potencial de competencia dentro del mercado por diversas razones.

La primera razón, es una alternativa innovadora que llama mucho la atención de los clientes, pues es un producto novedoso, que las personas que gusten de los mariscos (los camarones específicamente) van a querer degustar.

Otro motivo es la gran cantidad de proteína que posee el camarón, pues por cada 100 gramos de camarón existen 46 gramos de proteína neta, a diferencia de la carne y el pollo que poseen 26 y 18 gramos respectivamente.

Es importante mencionar que el camarón es una fuente de omega 3 puro, pues este componente es vital para el fortalecimiento de neuronas y otras funciones importantes. Hace algún tiempo existía la creencia que el camarón, por ser alto en colesterol, no era una proteína

saludable, sin embargo y gracias a los estudios realizados por diversos científicos y nutricionistas en los últimos años, se ha comprobado que esto no es cierto, pues la cantidad de omega 3 del mismo inhibe la absorción del colesterol en un 87%.

Esta alternativa de comida saludable es altamente deseable en el mercado, pues según la cámara ecuatoriana de acuicultura (Cámara Nacional de Acuicultura, 2021) 6 de cada 10 ecuatorianos consumen camarón. Además. Es importante recordar que muchas personas están comenzando a consumir mayor cantidad de mariscos en lugar de carnes rojas.

Otro motivo factible por el cual la elaboración de carne de hamburguesa hecha a base de camarón es una idea de negocio comprometedor es la cantidad y calidad de camarón que se produce en el Ecuador; lamentablemente, al ser un país en vías de desarrollo no contamos con la infraestructura industrial necesaria para darle un valor añadido a las materias primas, o sea transformarlas. En 2022, Ecuador fue uno de los mayores exportadores de camarón en el mundo, sin embargo, eso es una materia prima más que exportamos, y no la transformamos, le damos un valor especial, que es lo que se procura hacer en este proyecto.

En conclusión, las carnes de hamburguesa elaboradas a base de camarón resultan una idea viable, factible y deseable para ejecutar, pues cumple con las condiciones necesarias para ser una alternativa innovadora, nutritiva y sustentable dentro del mercado de la comida precocida, brindándole a las personas una solución eficaz y concisa.

2.4.3. Diseño del producto

El prototipo de producto final que elaboramos fue enfocado en tres puntos claves: el contenido del mismo, el empaque interno del producto, y, por último, el empaque externo del producto.

Como primer aspecto, al hablar del contenido del mismo se hace referencia directamente a las carnes de hamburguesa, cada paquete contendrá exactamente 8 unidades las cuales tiene dos opciones para ser preparada, la primera, se la debe introducir en el microondas y cocinar a temperatura baja por 4 minutos y a temperatura alta por 2; o, de lo contrario, se la puede cocinar en llama media a la plancha o al carbón durante 5 minutos cada cara de la misma, revisándola y volteándola cada cierto tiempo. Cabe recalcar que la manera más recomendable de cocinarla en a la plancha o al carbón, pues su sabor es más exquisito.

El segundo aspecto a diseñar es el empaque, pues las unidades de carne de hamburguesa se ubicaran en un contenedor plástico en dos filas, de tres unidades cada una, selladas al vacío cubiertas de una lámina de plástico de poliamida y polietileno de fácil desintegración, pues este tipo de bolsas proporcionan una excelente resistencia a la perforación, el desgarro, nivela la humedad y conserva la temperatura, pues son ideales para el empaquetado de alimentos y aparte se desintegran un 62% más rápido que las bolsas naturales. (Embalajes Terra, 2023)

El último aspecto a mencionar es el brandeo externo del producto, este es hecho a base de cartón plegable recubierto tipo B (Liderpac, 2021), el cual recubre y sella completamente al producto para así no comprometer la calidad ni presentación del mismo. Este empaque, aparte de tener impreso en sí mismo la marca, logotipo y descripción del producto, cumplirá con todos los requisitos de calidad, etiquetado, rotulado, y otros más que entinades reguladoras los solicitan para ser comercializados.

2.4.3.1. Marca: La definición de marca puede ser vista de diversos puntos, pero en general se refiere a un conjunto de características, como el nombre, diseño, logotipo, eslogan, etc. que representan la identidad de un producto y le permiten diferenciarse de la competencia.

La marca es un aspecto de gran relevancia, pues esta influye en la lealtad, decisión de compra, confianza y preferencia de los clientes hacia un producto o servicio.

Según la American Marketing Association, la marca se define como un "nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los productos o servicios de un proveedor como diferentes de los de otros proveedores" (Mesquita, 2022)

Posterior a analizar la propuesta de producto presentada, se procedió a brindarle una identidad al mismo, en este caso, el producto se comercializará como "Hamburguesas de Camarón" bajo la línea de productos "Cam Aqua" cuyo nombre proviene de la fusión de CAM por Camarón, que es la materia prima con la que se elaboran todos los productos que se ofrecen; y AQUA, un término originario del latín y significa agua.

Cam Aqua es una marca enfocada en la producción innovadora de comida elaborada a base de camarón, su eslogan, "Prueba Algo Diferente", invita a los usuarios a atreverse a desafiar sus gustos y vivir una experiencia culinaria distinta, pues puede acceder a alternativas de comida innovadora elaborada a base de camarón de calidad premium desde la comodidad de su casa.

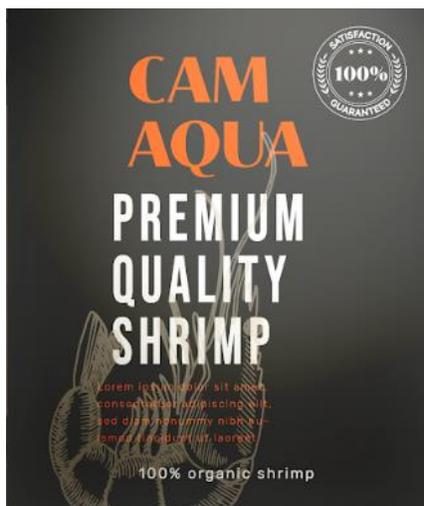
Básicamente, la idea de esta marca se sustenta en ofrecer al público opciones de comida preelaborada premium que puedan ser preparadas desde la comodidad de sus hogares y de maneras distintas, Por esta razón, se ha trabajado el diseño de la marca y el empaque de manera objetiva, logrando una armonía minimalista entre estos dos bajo el concepto *menos, es más*.

Para el desarrollo del logotipo se utilizaron tres colores principales, el tono del fondo del mismo, el cual también se utiliza para el color del branding del empaque ya que le brinda a nuestra marca un aspecto de esencialidad, que es un tono de acero aplomado llamado *Pewter* el cual se obtuvo de la paleta de colores Pantone con código 18-5203.

Los siguientes colores son los empleados para la tipografía, la misma corresponde al tipo Arsenal y tamaño 45.8, la cual se trabajó en tonos blanco acremados de la paleta Pantone con nombre Bright White y código 11-0601, y también, el color Celosia Orange, con código 17-1360, manteniendo así la esencia minimalista de nuestro diseño.

Figura 27

Marca Del Producto



2.4.3.2. Empaque: El término empaque se refiere al conjunto de materiales y elementos utilizados para proteger y presentar un producto, y puede incluir cajas, bolsas, etiquetas, envolturas, entre otros. (Embalajes Terra, 2023)

Según algunos estudios sobre empaques realizados en 2021, el empaque no solo cumple con una función práctica, sino que también puede ser utilizado como una herramienta de marketing y comunicación para atraer al consumidor y diferenciar un producto de la competencia.

Además, el aspecto sustentable y la preocupación por el medio ambiente en el diseño de empaques parece ser una tendencia en alza durante el 2021, en línea con la creciente conciencia

global sobre la protección del medio ambiente y la necesidad de adoptar prácticas y productos más sostenibles (Mohan, 2022).

El empaque de este producto consta de dos partes, el contenedor y la cubierta. Ambas partes están elaboradas de plástico de poliamida y polietileno de fácil desintegración, el cual se fabrica a base de residuos de botellas plásticas desintegradas bajo procedimientos especiales.

El contenedor es de color negro, con las siguientes dimensiones: 25 cm de largo, 17cm de ancho y 4cm de profundidad, en él se ubicará el contenido que serán 6 hamburguesas de camarón distribuidas en dos filas de 2 unidades cada una.

Por otra parte, la cubierta será elaborada de un plástico transparente el cual tendrá 2 funciones principales, la primera, sellar al vacío nuestro producto para que posteriormente no ocurran daños en el mismo y preservar su calidad; y la segunda, servir como una media vitrina para que los clientes puedan observar nuestro producto final, se menciona “media vitrina” porque la mitad de la misma será cubierta con una lámina de cartón plegable con el nombre de la marca y la información del producto.

Figura 28

Empaquetado Del Producto



2.4.3.3.Producto: Una hamburguesa de camarón es una variante deliciosa y sabrosa de la hamburguesa tradicional, donde la carne de res o cerdo se reemplaza por una mezcla de camarones frescos y otros ingredientes complementarios.

Esta hamburguesa de camarón ofrece una combinación de sabores jugosos y marinos, con la dulzura y suavidad del camarón resaltando en cada bocado. La textura suave, pero con cierto cuerpo de la hamburguesa de camarón junto con los condimentos y aderezos elegidos crea una experiencia culinaria única y sabrosa.

Es importante destacar que la descripción de una hamburguesa de camarón puede variar dependiendo de las preferencias culinarias y las recetas específicas utilizadas, si bien su uso más común es para comerla dentro de una hamburguesa con pan, lechuga, tomate, y otros acompañantes, también se puede servir como proteína principal o en nuevas creaciones.

Figura 29

Producto Final



2.5. Testeo

La siguiente fase del Design Thinking corresponde al Testeo, en esta etapa, el objetivo es que el mercado meta interactúe directamente con el producto, para así contrastar sus necesidades con el índice de satisfacción que el prototipo le puede ofrecer (Blog Fusiona, 2021).

Esta fase es decisiva ya que nos ayudará a identificar ajustes y mejoras significativas, fallos a resolver, posibles carencias, componentes a restablecer, etc. En síntesis, el feedback de este proceso ayudará a evaluar si es lo que el usuario espera o, caso contrario, sus resultados brindaran las pautas hasta convertirlo en lo que se estaba buscando.

Para el desarrollo de esta etapa, se planteó una breve entrevista a 30 personas seleccionadas quienes se adaptan al prototipo de Buyer Persona previamente establecido a una muestra del producto final tanto del empaquetado como del contenido en 4 tipos de cocción diferente, para ello, se preparó detalladamente un cuestionario de 13 preguntas para evaluar 6 componentes claves del prototipo: Sabor y textura del producto, presentación del producto, empaque, logotipo y etiqueta, precio promedio y canales de distribución. Es importante recalcar que, en esta prueba, las respuestas, opiniones y recomendaciones que brindaron los sujetos no fueron manipuladas, más bien, se recolectó dicha información de manera imparcial, de la misma manera, se llevó evidencia de video para analizar el lenguaje no verbal de los entrevistados, luego se filtró la información y se obtuvieron los siguientes resultados.

En referencia al empaque, el mismo fue del agrado de los encuestados, el 83,33% de ellos mencionó que le llamó mucho la atención el material con el que es elaborado y la

segunda oportunidad que se les da a las botellas de plástico para convertirlas en contenedores, consideran que es importante incluir esta información en la parte trasera del empaque, al igual que la información nutricional, para generar conciencia e incrementar el valor social. Además, un 50% de ellos mencionaron que “su forma es ideal para la refrigeradora” y que su tamaño y colores eran de su agrado. Un 23,33% comentaron que lo único que le añadirían fuera la información de los tiempos de cocción de la carne.

Cuando se les preguntó sobre la marca, el logotipo y la etiqueta los comentarios fueron muy positivos, 27 de los 30 usuarios comentó que el nombre “Cam Aqua” les parecía curioso, pero lo que más elogiaron fue su slogan, pues el 93,33% lo definieron como “un desafío”. En términos generales, les gustó mucho la composición minimalista de la etiqueta, reaccionaron sorprendidos al saber la razón de utilizar esos colores en específico, mencionaron también que la letra era legible y con términos descriptivos precisos

Luego de este análisis externo del producto, los usuarios procedieron a degustar las hamburguesas de camarón, en este punto, muchos se sorprendieron al escuchar el nombre y manifestaron que jamás habían probado un producto así. A cada uno de ellos se les brindó cuatro diferentes muestras de la hamburguesa, cada una con un tipo de cocción diferente. Cerca del 70% de los encuestados acordaron que su cocción al carbón y en Airfryer fue su favorita, concordando igual que, su versión en microondas “no es mala y te salva de un apuro.” Un comentario bastante curioso que se recibió por parte de un usuario fue que “Es la mejor versión de carne de hamburguesa que ha probado”.

Estos resultados reflejan un real interés por parte de los usuarios hacia el producto, el 100% de los usuarios entrevistados comentaron que la sazón era muy buena y el camarón le brindaba una textura jugosa que permitía equilibrar todos los sabores. Consideraron que es una alternativa innovadora y nutritiva la cual definitivamente comprarían en el supermercado, además claro, que no limitarían su consumo dentro de una hamburguesa como tal, sino que sería la proteína ideal para protagonizar muchos otros platillos.

Con respecto a la presentación del producto, 26 de los 30 encuestados manifestó que les agrada el contenido y estarían dispuestos a pagar desde \$7,00 hasta \$9,00 por un paquete de estos. Una recomendación brindada por 2 usuarios fue crear una versión con menor contenido del mismo, o sea, que cada paquete contenga 2 o 3 unidades.

Por último, el 100% de nuestros encuestados concordaron que este producto debería estar a la venta en supermercados de gran afluencia, donde realizan sus compras mensuales o semanales para sus hogares, muchos de ellos recomendaron de igual forma distribuirlo en frigoríficos o en delicatessen.

Como conclusión de esta etapa, se estima que nuestro prototipo fue de gran agrado para el público encuestado, pues cumplió las expectativas planteadas y se comprobó que, en realidad, esta idea si brinda una solución práctica a la problemática establecida. También, se recolectaron todas las recomendaciones y se aplicó las más factibles al diseño final del producto.

3. Marco Conceptual

Una vez que hemos desarrollado el prototipo en base a la metodología Design Thinking, se procederá a mencionar los diferentes conocimientos y conceptos que se aplicaran en el proyecto de titulación, los mismos, han sido clasificados en tres grupos generales según su naturaleza y funcionalidad dentro de este proyecto, los mismos son:

3.1.Producto

En el siguiente apartado, se encontrarán definiciones concisas sobre términos relacionados directamente con el proceso de elaboración del producto final.

Camarón: El camarón, también llamado gamba, cuyo nombre científico es *Palaemon Serratus*, es un crustáceo marino decápodo de tamaño reducido que mide aproximadamente 10-13cm en promedio, se lo encuentra tanto en agua dulce como en mar abierto y es uno de los mariscos de mayor consumo a nivel global (Frigoríficos Bahía, 2020)

Hamburguesa de Camarón: La Hamburguesa de Camarón es una variante tradicional de la hamburguesa de carne roja que se consume comúnmente, en donde se reemplaza esta carne de res por una elaborada a base de camarón, las cuales han ganado reconocimiento en los últimos años, volviéndose de las opciones alternas con mayor demanda, sobre todo en regiones donde este recurso es abundante (Hamburguesa.Net, 2023).

Nutrición: Muchas personas suelen confundir el termino nutrición con alimentación, cuando en realidad la nutrición termina siendo el resultado de una buena alimentación, menciona el Dr. José Luis Cidón que “se entiende por nutrición el conjunto de procesos fisiológicos por los cuales el organismo recibe, transforma y utiliza las sustancias químicas contenidas en los

alimentos; y la alimentación es tan sólo el acto de proporcionar al cuerpo humano los alimentos" (Madrigal, 1996).

Conservantes Naturales: Según manifiesta la Food and Drug Administration, los conservantes naturales son elementos o sustancias de origen no químico los cuales se incorporan de manera integral a los alimentos para incrementar su calidad y minimizar el deterioro de los mismos causado por microorganismos (Food and Drug Administration, 2021).

3.2. Metodología

En esta sección, se hallarán breves definiciones de conceptos estrechamente vinculados a la parte técnica empleada para el desarrollo del proyecto.

Design Thinking: El Design Thinking es un proceso innovador que busca generar ideas nuevas y consientes, que sean comercialmente viables y tecnológicamente factibles en torno a problemas o necesidades que existan o que los usuarios así lo identifiquen. Se compone de cinco etapas clave que guardan una relación de coherencia entre ellas y gradualmente se complementan; este proceso se caracteriza también por valorizar la capacidad de los individuos al momento de trabajar en equipo (Fundación Aquae, 2021).

Fase de Empatizar: La fase de empatizar o adquirir una comprensión profunda de las partes involucradas constituye una etapa crítica dentro del proceso, dada su orientación primordial hacia individuos y conjuntos específicos. En esta etapa inicial, se requiere acercarse a los actores involucrados, comprender sus requerimientos, preferencias y recopilar datos relevantes (Romero, 2020).

Buyer Persona: Andrés Siqueira, experto en Marketing y Diseño Empresarial, argumenta que "Buyer persona, o simplemente persona, es un personaje ficticio que se construye

a partir de la etnografía de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico, calidades y comportamientos similares” (Siqueira, RD Station, 2022).

Mapa de Empatía: El mapa de empatía es una herramienta que persigue la caracterización del perfil del cliente óptimo de una organización a través de un análisis estructurado de seis dimensiones que están intrínsecamente vinculadas a las emociones y psicología humanas. Su creación se inicia mediante una serie de interrogantes diseñadas con el propósito de profundizar en la comprensión del cliente y establecer estrategias de interacción efectivas con este (Custódio, 2021).

Fase de Definir: Durante esta etapa, es imperativo consolidar el conjunto de información obtenida en la fase de empatía con el propósito de derivar conclusiones respecto a las demandas y percepciones de los usuarios. Esta fase requiere una focalización precisa, contrastando con la etapa previa de empatía, en la cual se ha acumulado conocimiento extensivo. Aquí, el énfasis recae en el análisis, la síntesis y la toma de decisiones fundamentadas (Pomar, Thinkernautas, 2018).

Customer Journey Map: Un Customer Journey Map, o Mapa de Experiencia del Cliente, constituye una representación gráfica que describe el recorrido que un cliente o potencial cliente efectúa con una organización para alcanzar un determinado objetivo. Mediante esta herramienta, se puede adquirir una comprensión detallada de las motivaciones, requerimientos y momentos cruciales que experimentan los clientes durante su interacción con la empresa (Hammond, 2020).

Fase de Idear: En la etapa de ideación, el enfoque de Design Thinking opera en un modo similar al de un diseñador creativo, mediante la ejecución de una sesión de generación de ideas o brainstorming. Estas ideas se someten a un proceso de filtrado con el fin de identificar la solución óptima para abordar el desafío asociado al dispositivo en cuestión (AMBIT Team, 2021).

How Might We: El enfoque denominado "How Might We" (HMW) se fundamenta en la premisa de que cada problema posee inherente una oportunidad de diseño. Esta metodología se sustenta en la resolución de desafíos mediante la formulación de una pregunta reestructurada: "¿Cómo podríamos nosotros?" (How might we?). En otras palabras, esta técnica implica la redefinición de las cuestiones planteadas con el propósito de transformar los obstáculos en posibilidades de diseño (iLab, 2019).

Jamboard: Valentina Correa, experta en técnicas de educación escolar, señala que "Jamboard es una pizarra inteligente que permite interactuar en tiempo real con tus estudiantes y guardarla en la nube automáticamente. Esta aplicación también permite agregar noticas de colores y escribir sobre ellas para expresar ideas o comentarios dentro de la pizarra y desplazarlas fácilmente interactuando unos con otros" (Correa, 2021).

Brainstorming: El Brainstorming, también conocido como lluvia de ideas, representa un proceso de generación de ideas en el cual los participantes contribuyen con sugerencias sin seguir una estructura predefinida. Inicialmente, estas sugerencias se recolectan sin aplicar ningún tipo de evaluación o filtro, para posteriormente someterlas a un proceso de análisis y valoración (Perea, 2021).

Fase de Prototipado: El prototipado, en su esencia, representa una metodología que habilita la concreción y representación de múltiples concepciones de soluciones que han sido propuestas en el contexto de un proyecto de diseño o rediseño de productos y servicios (Gerea, 2021).

Marca: American Marketing Association, define el término marca como un "nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los productos o servicios de un proveedor como diferentes de los de otros proveedores" (Mesquita, 2022).

Etiqueta: Según Stanton, Etzel y Walker, la etiqueta es "la parte de un producto que transmite información sobre el producto y el vendedor. Puede ser parte del empaque o estar adherida al producto" (William, Michael, & Bruce, 2017).

Empaque: El concepto de "empaque" engloba el conjunto de componentes y materiales empleados con el propósito de salvaguardar y exhibir un artículo, abarcando posibles elementos como cajas, bolsas, etiquetas, envolturas, entre otros (Embalajes Terra, 2023).

Fase de Testear: La etapa de testeo implica la evaluación de propuestas de solución con el propósito de perfeccionarlas, modificarlas o descartarlas previo a su ejecución (Innovadores Públicos Colombia, 2021).

3.3.Proceso

En la próxima sección, se encuentran definiciones resumidas de conceptos directamente relacionados con el proceso práctico empleado en el desarrollo del proyecto.

Análisis FODA: Un análisis FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) constituye una metodología concebida con el propósito de adquirir una comprensión detallada de la posición de una entidad empresarial. Esto se logra mediante el escrutinio

sistemático de sus vulnerabilidades, posibilidades, capacidades distintivas y factores de riesgo. La elaboración de esta matriz se erige como un pilar fundamental para orientar y fundamentar las decisiones empresariales, tanto en el presente como en perspectiva futura (Pursell, 2022).

Análisis PESTEL: El enfoque PESTEL, también conocido como análisis PESTEL, constituye un procedimiento descriptivo empleado con el propósito de comprender el entorno en el cual una entidad empresarial opera. Su objetivo radica en realizar un escrutinio detallado de los componentes circundantes a dicha entidad, abordando aspectos que engloban tanto lo económico, lo político, lo ambiental, lo sociocultural, lo psicológico como lo legal (Licari, 2021).

Matriz PORTER: El análisis de Porter, también conocido como la matriz de las 5 fuerzas de Porter, constituye un modelo estratégico que ofrece un marco de referencia analítico para la evaluación de la rentabilidad en un segmento particular de mercado. Su objetivo radica en la valoración y proyección a futuro de las organizaciones o divisiones empresariales que se desenvuelven en dicho segmento, permitiendo una evaluación estructurada de su posición competitiva y su capacidad para generar valor (Mancoba, 2020).

Plan De Marketing: El Plan de Marketing se configura como un documento exhaustivo que detalla el proceso completo de concepción y ejecución de estrategias de marketing. Este compendio engloba un análisis pormenorizado del mercado, la definición de metas y objetivos de marketing, la delineación de estrategias a implementar y un calendario detallado de actividades. Un plan de marketing sólido y meticulosamente estructurado constituye un elemento fundamental tanto para la sección de marketing en particular como para la entidad corporativa en su conjunto. Esta proyección se formula en estrecha consonancia con las capacidades y objetivos

de la organización, colaborando de forma armoniosa con los demás departamentos involucrados (Miñarro, 2022).

Marketing Mix: Este término fue acuñado en 1960 por el Ec. Jerome McCarthy. El Marketing Mix es un análisis sobre la situación interna de una empresa, que se enfoca en el estudio de las 4Ps o las cuatro variables esenciales en la estrategia de negocios de una organización: precio, producto, plaza y promoción. Esta evaluación se realiza principalmente antes de implementar una nueva estrategia, con el propósito de comprender las ventajas y desventajas y alcanzar la rentabilidad máxima (Máñez, 2022).

Estrategia de Marketing: Una estrategia de marketing se define como el procedimiento mediante el cual una entidad empresarial orienta sus recursos disponibles con el objetivo de maximizar el crecimiento de las ventas y adquirir ventajas competitivas en el mercado. Estas estrategias se desarrollan a partir de la alineación con los objetivos de negocio de la empresa (Tomas, 2023).

Investigación De Mercado: La investigación de mercado es el conjunto de acciones (como búsqueda, recopilación, análisis y presentación de datos) que se realizan de manera codependiente para comprender características, gustos, rasgos, hábitos y comportamientos de un determinado mercado. Usualmente persigue dos objetivos: Identificar problemas y Resolver problemas. Es una herramienta esencial en relación al marketing de una empresa, pues encamina los objetivos y gestiona la toma de decisiones (Vargas, 2017).

Estado De Situación Financiera: El Estado de Situación Financiera, conocido como "Balance General", constituye un informe contable que muestra de forma estructurada, resumida y coherente la posición financiera de una entidad empresarial. Este informe presenta de manera

sistemática los activos, pasivos, capital, resultados financieros, ingresos, gastos, así como las aportaciones de los socios u accionistas en un período específico, que normalmente es de un año contable (Función Pública Gobierno Colombiano, 2022).

Marketing Internacional: El marketing internacional, conocido como marketing global, se refiere a la disciplina del marketing que se enfoca en la concepción y ejecución de planes, estrategias y tácticas destinadas a promocionar y comercializar un producto o servicio en mercados extranjeros, distantes del país de origen de la empresa. Su objetivo principal radica en la adaptación de los objetivos y planes de una organización a las particularidades sociales, culturales y económicas de un mercado internacional específico (Méndez, 2021).

Marketing Digital: Claudia Méndez, una especialista en Marketing, señala que el Marketing Digital, también denominado Marketing en línea, constituye una de las áreas más contemporáneas y de mayor relevancia en el ámbito del Marketing. Esta disciplina se concentra en la planificación y ejecución de estrategias, así como en la implementación de tácticas promocionales que las empresas emplean mediante plataformas digitales, con el propósito de establecer conexiones con potenciales clientes, haciendo uso de Internet y otras modalidades de comunicación en línea (Méndez, 2021).

Marketing Tradicional: Básicamente, el Marketing tradicional es la agrupación de los planes y estrategias que una empresa emplea para la promoción de productos y servicios por medios tradicionales como ventas directas, prensa, radio, televisión, eventos, material impreso, entre otros (Méndez, 2021).

Entrevista: La entrevista es una conversación que se mantiene generalmente entre dos personas (aunque pueden ser más) en la cual una persona toma el papel de entrevistador y se

encarga de plantear preguntas o afirmaciones sobre un tema o suceso en específico, y también, de un entrevistado, quien brinda sus respuestas o su opinión frente al tema planteado (Bravo, 2018).

Plan De Negocios: Un plan de Negocios es un documento en donde se plasma los componentes clave de una compañía (como sus objetivos, metas, misión, visión valores y planes de la misma) y también, los caminos, métodos, estrategias percepciones, investigación de mercado y proyecciones que se deben ejecutar para que todos los componentes claves de consigan de manera exitosa. Además, es una carta de presentación frente a los inversionistas y ayuda a pronosticar las demandas comerciales (Baque, Viteri, Álvarez, & Izquierdo, 2020).

Business Model Canvas: El BMC es un modelo de gestión estratégica en donde se utiliza una plantilla dividida en cuadrículas para plasmar la organización y definir el modelo de negocio de una compañía (Molina, 2022).

Negocios Internacionales: Los Negocios Internacionales hablan sobre la relación financiera, económica y comercial tanto privadas como gubernamentales que se desenvuelven entre 2 o más países (Mondragón, 2018).

Internacionalización Empresarial: La internacionalización empresarial implica la concepción y ejecución de estrategias orientadas a expandir las actividades comerciales de una empresa más allá de su frontera nacional. El propósito fundamental de este proceso radica en la adaptación de las estructuras organizativas, las operaciones y las soluciones empresariales para ingresar de manera efectiva y exitosa en mercados internacionales (Clavijo, 2020).

Feria de Emprendimientos: La feria de emprendimiento es una simulación de rueda de negocios donde las personas que estén comenzando a emprender, o ya tengan pequeños

negocios, presentan sus proyectos e ideas al público que acude al evento, con el objetivo de testear, vender, y hacer conocer sus productos (Pontificia Universidad Javeriana , 2021).

4. Análisis Del Entorno

Hacer un análisis del entorno es fundamental para comprender y evaluar las circunstancias externas que pueden impactar en el funcionamiento y la adaptabilidad de una empresa. Este análisis proporciona información clave para tomar decisiones estratégicas informadas y adaptar las operaciones comerciales a las condiciones cambiantes.

A continuación, se presentará un análisis PESTEL, FODA y un Diamante de Porter para tener un diagnóstico claro de los factores internos, externos y las fuerzas del entorno que influyen en el desarrollo de la empresa.

4.1.Análisis PESTEL

La aplicación del enfoque de análisis PESTEL constituye un recurso valioso para el reconocimiento y mejora de la comprensión de los factores que conforman el contexto ambiental general. Se erige como una herramienta esencial para la formulación estratégica de la trayectoria que deben seguir los negocios y proyectos en la actualidad (Ruíz, 2020).

El análisis PESTEL trata factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, del entorno y legales. Para realizar el mismo, se procedió a investigar datos actualizados tanto del país en la perspectiva del Macro y Microentorno, como del contexto real de la ciudad de Loja.

4.1.1.Factor Político

Ecuador, en calidad de nación situada en el continente sudamericano, ha establecido relaciones políticas y diplomáticas con diversos agentes a nivel global. A través del tiempo, ha

desempeñado un papel activo en instituciones tanto regionales como internacionales, incluyendo la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Comunidad Andina (CAN) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Banco Central del Ecuador, 2022).

Ecuador ha experimentado una dinámica política compleja en los últimos años, caracterizada por cambios de gobierno, casos de corrupción estatal y tensiones entre diferentes fuerzas políticas. Esto ha sido causante de varios desafíos para el país los cuales le impiden seguir avanzando, el más reciente de ellos, la muerte cruzada propuesta por parte del presidente Guillermo Lasso, motivo por el cual el riesgo país de Ecuador incremento más de 59 puntos según lo manifiesta Diario el Expreso, obteniendo un total de 1832 unidades; todas estas incidencias no benefician al país, pues ralentizan su desarrollo y limitan, por ejemplo, la inversión extranjera directa, un factor clave para el crecimiento del país (Angulo, 2023).

La provincia de Loja mantiene relaciones con el gobierno central de Ecuador, con el objetivo de coordinar esfuerzos y obtener apoyo para el desarrollo de la provincia. En esta ciudad, al igual que en todas las de Ecuador, el gobierno local y la prefectura está, encargados de administrar y tomar decisiones sobre asuntos relacionados con la provincia, como la planificación urbana, la infraestructura, la educación y la salud, todo esto con el objetivo de brindar una ciudad digna y próspera para los lojanos (Municipio de Loja, 2022).

4.1.2.Factor Económico

Según el informe del Banco Mundial, las previsiones de crecimiento económico global en 2021 se situaron en un 5.9%, y se esperaba una moderación a un 4.4% en el año 2022. En el contexto específico de Ecuador, su economía experimentó un crecimiento del 4.2% en 2021, posicionándose en el puesto 64 en el ranking mundial de naciones en función de su Producto

Interno Bruto (PIB), tras haber experimentado una contracción significativa del -7.8% en 2020. Estos datos reflejan la gradual recuperación económica del país después de la crisis causada por la pandemia, la cual reveló algunas vulnerabilidades estructurales en la economía ecuatoriana. (Banco Mundial, 2023)

La economía ecuatoriana ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, principalmente debido a su relación dependiente de manera directa de los ingresos del petróleo y la situación fiscal. Para 2022, Ecuador cerró el año con un Producto Interno Bruto de \$106,2 miles de millones de dólares y un Pib per Cápita en promedio de 5.965,13 USD (Banco Central del Ecuador, 2022).

No obstante, la situación económica de Loja no difiere mucho a la del país, pues ha enfrentado desafíos económicos, como la dependencia de los precios de los productos básicos y la falta de diversificación económica. Además, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el turismo y en otras actividades económicas, como el comercio y los servicios. Organizaciones privadas, y el Municipio de Loja han tomado parte en el asunto promoviendo esfuerzos para diversificar la economía, fomentar la inversión y fortalecer la infraestructura en la región (Municipio de Loja, 2022).

4.1.3.Factor Socio-Cultural

Ecuador, al igual que otros países, enfrenta una serie de desafíos sociales en su relación con el mundo en términos de desigualdad socioeconómica, migración, derechos humanos, diversidad cultural y participación ciudadana. La promoción de la justicia social, el acceso equitativo a los servicios básicos y la protección de los derechos de los grupos vulnerables son aspectos clave en la búsqueda de una sociedad más equitativa y justa (Primicias, 2021).

En los últimos años, Ecuador ha logrado una década de prosperidad, pero ahora se enfrenta a un contexto externo menos favorable, los más de 17 millones de habitantes en el país se encuentran cursando una crisis de seguridad preocupante de la cuál muchos son víctimas a diario. Según el Banco Mundial, el Coeficiente de Gini en el año 2022 fue de 0,45/1, y la esperanza de vida ha disminuido a 73.67 años (Banco Mundial, 2023). Algo importante para destacar es la diversidad cultural por la que siempre se ha caracterizado Ecuador; la promoción y preservación de la diversidad cultural son importantes en el contexto social del país, a los que continuamente se intenta impulsar al desarrollo.

Loja es conocida como la "Capital Cultural de Ecuador" debido a su tradición en educación y desarrollo intelectual, razones que desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social y en la formación de capital humano; sin embargo, al igual que en otras partes de Ecuador, Loja enfrenta desafíos sociales, como la pobreza, la falta de empleo, la migración y la violencia de género (La Hora Loja, 2019).

4.1.4.Factor Tecnológico

Analizando la situación Tecnológica de Ecuador a nivel internacional, se evidencia que el país ha avanzado en la adopción de tecnologías de la información y comunicación (TIC), promoviendo la inclusión digital y fortaleciendo la capacidad tecnológica a nivel nacional. Ecuador se ha posicionado como un actor relevante en el panorama tecnológico regional (Impaqto, 2019).

Ecuador se ha realizado eficientemente la aplicación de tecnología dentro de sus sistemas, pues ha experimentado una rápida adopción de tecnología internamente, impulsando la eficiencia operativa, la innovación y la creación de startups tecnológicas. Sin embargo, existen

brechas digitales en áreas rurales y sectores desfavorecidos que requieren atención (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2019).

En la ciudad de Loja, se han invertido en infraestructuras de telecomunicaciones y se ha fomentado la adopción de tecnología en diferentes sectores. Se han fortalecido programas educativos en tecnología e innovación, y se han impulsado proyectos locales para promover el acceso a internet y la utilización de herramientas digitales. A pesar de los avances, aún existen desafíos en cobertura y acceso equitativo (La Hora Loja, 2021).

4.1.5. Factor Entorno

Ecuador se destaca a nivel mundial por su rica biodiversidad y su compromiso con la protección del medio ambiente. El país alberga una amplia variedad de ecosistemas, como la selva amazónica, los páramos andinos y las Islas Galápagos, reconocidos como Patrimonio Natural de la Humanidad. Ecuador ha implementado políticas de conservación y ha promovido áreas protegidas para preservar su diversidad biológica y mitigar el impacto ambiental (Montaño, 2022).

A nivel interno, Ecuador enfrenta desafíos en cuanto a la situación ecológica. La deforestación, la contaminación del agua y del aire, así como la explotación de recursos naturales, son problemas ambientales que requieren atención. Sin embargo, el país ha implementado medidas para combatir estos desafíos, como la promoción de energías renovables, la gestión sostenible de los recursos naturales y la adopción de prácticas agrícolas sustentables (Narváez & Fontaine, 2021).

En la ciudad de Loja, Ecuador, se han llevado a cabo iniciativas para promover una situación ecológica favorable. Se han implementado programas de reciclaje, se han fomentado

prácticas de movilidad sostenible y se ha trabajado en la conservación de áreas naturales cercanas. Sin embargo, es importante seguir abordando temas como la gestión adecuada de residuos y la protección de los recursos naturales en el ámbito local para garantizar una situación ecológica más saludable en la ciudad de Loja (Municipio de Loja, 2022).

4.1.6. Factor Legal

Ecuador se encuentra dentro del marco legal internacional y ha ratificado diversos tratados y convenciones internacionales. El país es miembro de la Organización de las Naciones Unidas y ha adoptado instrumentos legales en áreas como los derechos humanos, el derecho ambiental y el derecho laboral. Ecuador ha buscado fortalecer su sistema legal y su participación en el ámbito internacional, promoviendo la cooperación y el respeto por las normas y principios legales (Banco Mundial, 2023).

A nivel interno, Ecuador ha experimentado cambios significativos en su situación legal en los últimos años. “Se han realizado reformas en áreas como la justicia, la lucha contra la corrupción y la protección de los derechos humanos” (Human Rights Watch, 2020). Se han implementado políticas y leyes para fortalecer el Estado de derecho, promover la transparencia y garantizar el acceso a la justicia. Sin embargo, aún existen desafíos en cuanto a la aplicación efectiva de las leyes y la consolidación de un sistema legal equitativo y eficiente (Primicias, 2022).

En la ciudad de Loja, Ecuador, la situación legal refleja las leyes y regulaciones establecidas a nivel nacional. La ciudad se rige por la Constitución del país y por las leyes locales y regionales aplicables. En términos de justicia y seguridad, se encuentran los órganos judiciales encargados de administrar justicia y las fuerzas de seguridad para mantener el orden

público. Sin embargo, como en otros lugares, pueden existir desafíos en la aplicación efectiva de la ley y la resolución de conflictos legales (Municipio de Loja, 2022).

4.2.Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como análisis DAFO en algunos contextos, constituye una metodología estratégica empleada para la evaluación de la posición competitiva de una entidad en el mercado. Este enfoque se implementa con el propósito de concebir y perfeccionar estrategias comerciales.

Este proceso analítico desemboca en la identificación de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como en la evaluación de las amenazas y oportunidades que emanan de su entorno externo. Mediante la comprensión de estos componentes, la organización se encuentra capacitada para establecer objetivos estratégicos y diseñar planes de acción destinados a alcanzarlos (Velázquez, 2021).

El presente análisis se realizó llevando a cabo una investigación exhaustiva de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del producto en relación al mercado externo. Las fortalezas y debilidades son factores internos que el producto posee que lo caracterizan, en cambio, las oportunidades y amenazas, son situaciones externas que se relacionan de manera directa o indirecta con la empresa.

Figura 30

Matriz FODA/DAFO



Dentro de la Figura 30 se detallan factores tanto internos como externos que permiten evaluar la posición de la empresa en el mercado, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas.

4.3. Matriz Porter

La matriz de Porter, también conocida como el análisis de fuerzas de Porter, es una herramienta utilizada para evaluar la competitividad de una empresa en un mercado específico.

Se basa en cinco fuerzas que pueden afectar la rentabilidad y la competitividad de una empresa: la amenaza de nuevos competidores en el mercado, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. “La matriz de Porter se utiliza para identificar las

fortalezas y debilidades de una empresa en comparación con sus competidores y para ayudar a formular estrategias que den a la empresa una ventaja competitiva” (Mancoba, 2020).

Este análisis se realizó identificando tanto la actividad empresarial a la que la empresa se relaciona como las fuerzas externas que influyen directamente en ella, se realizó una investigación cualitativa de las mismas y a comprender sus resultados. Posterior a ello, se evalúa, puntúa y cuantifica dichas fuerzas para proceder a realizar una matriz gráfica en forma de diamante.

Figura 31

Matriz Cinco Fuerzas De Porter



La figura 31 contiene un resumen de los principales factores que incluye cada una de las cinco fuerzas, las mismas se explican de manera detenida a continuación:

4.3.1. Rivalidad entre competidores existentes

En Ecuador, el mercado de hamburguesas ofrece diversas opciones y competidores. Existen cadenas de comida rápida internacionales y nacionales, así como restaurantes independientes que ofrecen hamburguesas. La rivalidad entre competidores es alta, ya que los restaurantes compiten por atraer a los clientes con ofertas promocionales, precios competitivos y calidad del producto.

4.3.2.Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado de hamburguesas de camarón en Ecuador puede ser moderada. Si bien existen barreras de entrada, como el acceso a materias primas de calidad y la necesidad de establecer una reputación y marca, aún hay espacio para nuevos participantes que ofrezcan propuestas innovadoras y de alta calidad.

4.3.3.Amenaza de productos o servicios sustitutos

En cuanto a la amenaza de productos o servicios sustitutos para una hamburguesa de camarón, esta puede ser baja. Aunque existen otras opciones de alimentos rápidos y restaurantes con diferentes menús, la hamburguesa de camarón ofrece una propuesta única y distintiva, lo que reduce la amenaza de sustitución directa.

4.3.4.Poder de negociación de los proveedores

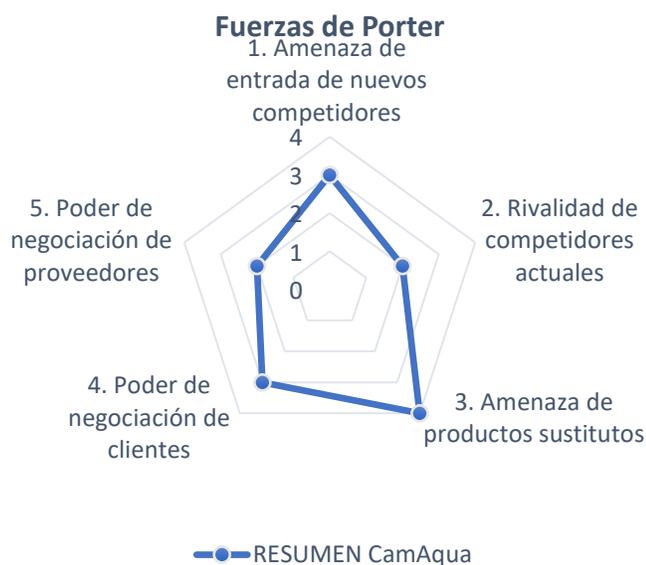
El poder de negociación de los proveedores de camarón puede ser moderado en Ecuador, ya que la disponibilidad y calidad del camarón pueden variar según las temporadas y la oferta. Los restaurantes que dependen del camarón como ingrediente principal podrían estar sujetos a cambios en los precios y la disponibilidad del camarón, lo que podría afectar sus costos operativos.

4.3.5. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el mercado de hamburguesas de camarón en Ecuador puede ser alto. Los clientes tienen varias opciones y pueden comparar precios, calidad y experiencia entre diferentes establecimientos. Esto obliga a los restaurantes a ofrecer una buena relación calidad-precio y a brindar un excelente servicio al cliente para mantener y atraer a los clientes.

Figura 32

Diamante de Porter



El análisis Porter realizado a la empresa y expuesto en la Figura 32 determina que, la amenaza de productos sustitutos es la fuerza o factor más agresivo frente a la empresa, lo cual es una respuesta previamente esperada pues existen diversas salsas de ají que compiten con este producto dentro del mercado.

5. Validación de Factibilidad, Viabilidad y Deseabilidad.

En este punto, se procede a realizar, primero, la delimitación y enfoque de nuestro público objetivo, segmentándolo de manera directa y obteniendo un resultado esperado, posterior a ello, se realiza un testeo a 364 personas que cumplen con el perfil de nuestro cliente ideal en relación a las variables: sabor y textura del producto, presentación, logotipo y etiqueta, precio promedio, y canales de distribución.

5.1.Mercado Objetivo

Para Douglas Da Silva (2022) El segmento objetivo, conocido como mercado meta, representa un conjunto específico de individuos hacia los cuales se orienta de manera precisa el producto o servicio. Este conjunto se caracteriza por la compartición de atributos demográficos, socioeconómicos, psicográficos y conductuales, tales como su edad, situación económica, comportamiento y estilo de vida, entre otros factores afines.

En el marco de la presente investigación orientada al público objetivo, se ejecutó una segmentación del mercado que involucró un desglose exhaustivo mediante el empleo de variables demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento. La cuantificación de este mercado se sustentó en datos estadísticos obtenidos a partir de fuentes secundarias, específicamente el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el Registro Civil. Esta segmentación tuvo como objetivo primordial comprender de manera profunda los factores que inciden en las decisiones de compra del mercado meta. Posterior a este proceso, se procedió a establecer límites definatorios para dicho mercado.

5.1.1. Segmentación Geográfica

Se prevé que, para los 3 primeros meses de este proyecto, la distribución del producto se realizará en la ciudad de Loja, Provincia de Loja, Ecuador. Según el Censo poblacional realizado por el INEC, en el país hasta el año 2022 se registró un aproximado de 18, 311 millones de habitantes, de los cuales 511.729 residen en la provincia de Loja y el 76,89% de ellos, es decir 393. 468 personas residen en la ciudad de Loja. El 23,11% restante se divide entre los 15 cantones restantes.

En el futuro, en base a estudios previos, se planea expandirse primero a otras ciudades del Ecuador, como Machala, Cuenca y Quito; y luego, desarrollando una mayor capacidad productiva y más experiencia en el mercado, internacionalizarse a nuevos territorios.

5.1.2. Segmentación Demográfica

El segmento de mercado en el que se enfoca el proyecto es en usuarios con un estrato socioeconómico medio alto a alto, ya que ellos estarán más familiarizados con el trato de esta proteína y, también, se encuentran dispuestos a pagar el precio real del productor.

En este caso, el mercado se enfoca en usuarios de estrato medio alto-alto cuya edad oscile entre los 27 a 45 años, ya que, en su mayoría, estas personas se pueden clasificar como compradores directos, es decir, capaces o dispuestas a pagar el costo del producto por ellos mismos sin sentirse presionados, o, preferir un sustituto del mismo por una opción más económica sacrificando factores como nutrición y calidad. Es importante resaltar que, este segmento de mercado es sumamente relevante pues poseen un considerable poder adquisitivo además de, claro, ser los más afectados por el problema de la falta de tiempo o conocimiento sobre comida que aporta nutrientes.

Según los datos registrados en el INEC (2021) el 10% de los ecuatorianos posee una relativa estabilidad económica, pues sus ingresos mensuales están por encima de los \$ 1.500 dólares, de ellos, el 4% de poseer realmente una solvencia económica, con ingresos base de \$2.500 dólares; esto los define como un grupo poblacional con un poder adquisitivo elevado.

Por otro lado, está el segmento de personas de estrato medio-alto al que pertenece cerca del 32,5% de la población, con un ingreso mensual de \$778,35 a \$1.500.

En la ciudad de Loja, nuestro nicho de mercado es bastante amplio, pues el 26% de la PEA de Loja está ocupada plenamente, los cuales se identifican a sí mismos como “un sector económico alto”, a diferencia de un 69% que corresponden a subempleada, los mismos se identifican como “un sector económico medio a medio-alto” (Ordoñez C. , 2018). Un dato interesante es que el consumo de mariscos en la urbe ha incrementado un 38,6% según un estudio realizado por Diario La Crónica.

5.1.3. Segmentación Psicográfica

El mercado meta al que se dirige este proyecto son mayormente adultos jóvenes, los cuales llevan un estilo de vida agitado y por falta de tiempo, o por desconocimiento, buscan una solución práctica, saludable y eficaz para complacer sus necesidades alimenticias con opciones innovadoras.

Gran parte de su día está basado en su trabajo, estudios, o ambas. Motivo principal por el cual su tiempo es limitado, y como consecuencia, descuidan su alimentación o la ubican en un segundo plano, existiendo así un desequilibrio en su nutrición y, por ende, una adquisición de malos hábitos alimenticios.

De la misma manera, los consumidores son personas que buscan una alternativa saludable, diferente a las limitadas opciones que existen en el mercado, que sea de fácil alcance, preparación rápida y su precio sea razonable.

5.1.4. Segmentación de Comportamiento

El público objetivo del presente proyecto se identifica como innovadoras y progresistas, ya que son personas que persiguen sus sueños, trabajan por una meta u objetivo, estudian con la finalidad de superarse, y se vuelven prácticos y racionales al momento de tomar decisiones sobre hábitos diarios, como la alimentación. Tienen grandes aspiraciones y están constantemente desarrollando nuevas capacidades con el objetivo común de lograr el éxito en base al propio esfuerzo. Por ello, este tipo de consumidores se vuelven prácticos y objetivos al momento de realizar compras de comida, pues buscan calidad, rendimiento, y nutrición, analizando la opción más factible y que mayor beneficio les otorgue al momento de realizar sus compras.

5.1.5. Resumen del Mercado Objetivo

Según el INEC (2023) en Ecuador, existen 18, 311 millones de habitantes, de los cuales el 46,96% se clasifica como PEA (población económicamente activa), es decir, personas que generas ingresos mediante un empleo adecuado. Esto quiere decir que, cerca de 8,6 millones de ecuatorianos podrían ser nuestros posibles futuros clientes. En el mismo informe, el INEC menciona que la PEA ubicada en el rango de edad de 27-45 años corresponden al 64,83% del mismo (INEC, 2023).

Para 2023, el presidente de la República, Guillermo Lasso, decidió elevar el salario básico a \$450 dólares (Reuters, 2023), según el INEC el 73,8% de la población posee un trabajo, de ahí que, el 10% cuenta con un promedio de ingresos alto, el 32,5% medio-medio alto, y el porcentaje restante pertenece a sectores medio-bajo, bajo, y pobreza extrema. De la misma

manera, o el Banco Mundial publicó datos que indican que, en el año 2020, el quinto quintil abarca al 49% de la población de Ecuador, lo que implica que este porcentaje corresponde a individuos que disfrutaban de un nivel de ingresos laborales elevado. En contraste, el 22% de la población tiene ingresos laborales catalogados como medio-alto.

Con esto podemos concluir con que existe un nicho de mercado interesante y contundente para nuestro producto, pues, dentro de los parámetros previamente sustentados, se espera un promedio de 2.987.346 ecuatorianos con rasgos clave para ser parte del mercado meta, y, aproximadamente, 178.081 lojanos que de igual manera concuerdan con nuestro público objetivo.

5.2. Investigación de Validación de Prototipo

Una vez que ya se tenga un producto tangible con su presentación final, es momento de lanzarlo al mercado para recopilar los comentarios e impresiones que se lleven del mismo los primeros clientes en referencia a 6 componentes clave: Sabor y textura del producto, presentación del producto, empaque, logotipo y etiqueta, precio promedio y canales de distribución.

El feedback obtenido en este punto fue realmente valioso, pues en función de la valoración que el producto ha recibido, se procede a analizar en que aspectos se deben implementar cambios o mejoras de este producto. Para la validación del mismo, se realizaron degustaciones a un público objetivo total de 364 personas, las cuales obviamente cumplen con las características del Buyer Persona y la segmentación del mercado previamente establecida.

El testeó se llevó de la siguiente manera: Primero, se procedió a brindar muestras del producto a cada uno para que vea el empaque, lea la descripción y las etiquetas, se fije en el

nombre del producto, la marca, el logotipo, etc. Luego, se les brindó a cada uno una muestra de carne de hamburguesa de camarón para que puedan degustarla, existía en varias presentaciones (a la parrilla, a la plancha, frita) y ellos podían decidir cuál probar; posterior a ello, se les facilitó una ficha en la que existían 6 matrices diferentes, una con cada aspecto a analizar, y se les pedía que la puntúen con un código de colores (siendo verde un me encanta, azul un me gusta, gris un me es indiferente, amarillo un no me gusta, y rojo un lo odio) y al final existía un par de líneas en donde podían escribir un comentario o recomendación extra si ellos así lo deseaban.

Las degustaciones se las realizó en diferentes lugares, los días jueves, viernes y sábado 15,16 y 17 de junio respectivamente con la siguiente clasificación.

La tabla 1 manifiesta el número de personas validadas, según su lugar de trabajo-estudio, del total del testeo realizado.

Tabla 1.

Clasificación de Lugares En Donde Se Realizó El Testeo

Clasificación	No. De Encuestados
Amigos-Familiares	28
Administración-UTPL	30
Banco de Desarrollo	52
Hospital Regional Isidro Ayora	68
Oro Verde Hotel Loja	18
Banco de Loja	63
Mutualista Pichincha	15
Notaria Primera	12
Concejo de la Judicatura	37
Prefectura	41

TOTAL	364
--------------	------------

En la tabla 1, se procedió a evaluar el prototipo de producto final frente a un público que se ajusta al mercado meta establecido en relación a distintos factores a evaluar en el producto. Posterior a ello, se procedió a cuantificar las respuestas, teniendo los siguientes resultados.

5.2.1. Sabor y textura del producto

El sabor y la textura son factores clave en el testeo de un producto debido a que son elementos directamente perceptibles por los consumidores y tienen un impacto significativo en su experiencia y satisfacción.

Tabla 2.

Sabor y Textura Del Producto

						TOTAL
Variable	Impacto					
Sabor y Textura	317	29	14	3	1	364
Porcentaje	87,1%	8,0%	3,8%	0,8%	0,3%	100%

En la tabla 2 se obtiene como resultado que, en términos generales, el sabor y textura de las carnes de hamburguesa de camarón son en más de un 90% del agrado del público, recibiendo comentarios positivos como “simplemente deliciosa” “posee la mezcla de ingredientes y condimentos perfecta” “sabor y textura equilibrados” “sabor intenso y textura exquisita” entre otros. También, existió un 1,1% de ellos a los que no les gustó este producto, mencionando principalmente que es porque no consumen mariscos.

5.2.2. *Presentación del producto*

La forma en que un producto se presenta visualmente, su empaque, etiquetado y apariencia general, influyen directamente en la primera impresión que los consumidores tienen del producto. Un empaque atractivo puede aumentar el interés por parte del consumidor.

Tabla 3.

Presentación Del Producto

Variable	Impacto					TOTAL
Presentación	303	49	10	2	0	364
Porcentaje	83,2%	13,5%	2,7%	0,5%	0,0%	100%

En la tabla 3 se observa los resultados obtenidos acerca de la presentación del producto las cuales tuvieron resultados positivos pues fue en más de un 95% del agrado de los usuarios, comentaron temas como el tamaño y peso de cada porción de carne era justo y el número de

unidades en ambas presentaciones son prácticas. Algo importante para recalcar es que se brindó la recomendación de, en un futuro, ofrecer paquetes con un contenido de 8 o 10 hamburguesas.

Estos dos primeros aspectos han dado un resultado muy satisfactorio y acuerdo a lo esperado, pues envuelven en si la esencia del producto.

5.2.3. *Empaque*

El empaque no solo protege el producto, sino que también comunica su valor, características y propósito de manera visual y sensorial. Un empaque que además de ser atractivo también sea funcional puede ser decisivo a la hora de la decisión de compra.

Tabla 4.

Empaque Del Producto

						TOTAL
Variable	Impacto					
Empaque	202	97	47	17	1	364
Porcentaje	55,5%	26,6%	12,9%	4,7%	0,3%	100%

La tabla 4 contiene los resultados acerca del empaque del producto, este factor fue, en general, el que mayor cantidad de críticas tuvo, pues mencionaron que su tamaño quizá era muy grande y que se podría mejorar la versión de la cubierta con una similar, que de igual manera pueda reflejar el producto en el interior, pero que sea más sencillo de abrir y pueda volver a sellarse fácilmente.

Por ende, se tuvo en cuenta estas recomendaciones por parte de los usuarios y se procedió a buscar alternativas que además de brindar seguridad, cumplir con las condiciones de calidad y ser eco-friendly, también sean fáciles de abrir y puedan volver a cerrarse instantáneamente.

5.2.4. Logotipo y etiqueta

El logotipo y la etiqueta son elementos visuales que representan la identidad de la marca, pero, además, incluye información de primera instancia sobre su contenido, como características y beneficios. Es gracias a estos dos factores que la propuesta de valor de la marca puede ser transmitida de manera directa hacia el cliente.

Tabla 5.

Marca, Logotipo y Etiqueta del Producto

						TOTAL
Variable	Impacto					
Logo y Etiqueta	321	32	11	0	0	364
Porcentaje	88,2%	8,8%	3,0%	0,0%	0,0%	100%

En la tabla 5, se analizó la percepción de los usuarios en referencia a la marca, logotipo y etiqueta, se procedió a explicar en rasgos generales aspectos como el origen y significado del nombre, el por qué se utilizó esa paleta de colores, y los aspectos principales que contenían en la etiqueta.

Se obtuvieron resultados sumamente satisfactorios en torno a estos tres elementos clave, pues son los que transmiten la identidad del producto y describen información sobre el mismo, básicamente el 97% se encuentran complacidos con la etiqueta, el logo y la marca del producto, emitiendo comentarios como “Su logo es minimalista pero llamativo” “etiqueta sofisticada y con la información específica” “la marca transmite el propósito y la esencia del producto” entre otros.

5.2.5. Precio promedio

Este factor tiene un impacto directo en la percepción del valor por parte de los consumidores. El precio influye en la decisión de compra, ya que los consumidores evalúan si el producto ofrece una relación adecuada entre sus características y su costo.

Tabla 6.

Precio Promedio Del Producto

Variable	Impacto					TOTAL
Precio	139	206	9	10	0	364
Porcentaje	38,2%	56,6%	2,5%	2,7%	0,0%	100%

En la tabla 6 se analiza la percepción del público frente al precio del producto, el costo de venta que se mencionó a los usuarios fue de \$3,45 y \$6,57 los paquetes de 2 y 4 unidades respectivamente; el mismo, tuvo una gran aceptación frente a los usuarios, pues lo consideraron como un precio justo en referencia a la materia prima de elaboración y el exquisito sabor y textura del producto.

Esto quiere decir que en realidad nuestro público objetivo se encuentra dispuesto a pagar un valor justo por el producto porque consideran que el precio del producto viene en equilibrio con la cantidad y calidad ofrecidas.

5.2.6. Canales de distribución.

Los canales de distribución y ventas del producto son relevantes ya que tienen un impacto directo en la accesibilidad, disponibilidad y conveniencia para los consumidores.

Tabla 7.

Canales de Distribución Para El Producto

Variable	Impacto					TOTAL
Canales Distrib.	251	101	9	1	2	364
Porcentaje	69,0%	27,7%	2,5%	0,3%	0,5%	100%

En la tabla 7, se habla acerca de los posibles canales de distribución en los que a los usuarios les gustaría encontrar, en las cuales se les brindó como opciones: Supermercados de gran afluencia, Bodegas, Frigoríficos, Marisquerías, y Pequeñas Tiendas Centrales.

En general, el 96% de los usuarios se encuentran satisfechos con estos puntos de distribución dentro de la ciudad, aunque gran parte de los comentarios manifestaron que sería una opción agradable el ofrecer servicio a domicilio.

5.2.7. Resumen de Validación Del Prototipo

Como una recopilación de los valores y comentarios recolectados en esta validación, se concluye que el producto ha sido en 5 de 6 aspectos completamente agradable para la experiencia del usuario, pues muestran un claro interés frente al mismo, volviéndose esto un indicador sumamente positivo ya que logra cumplir el objetivo del producto.

En referencia al único aspecto del cual se realizarán cambios y mejoras es respecto al equipaje, pues se lo reemplazará por una opción que cumpla las funciones básicas y primordiales del mismo, pero se facilitará una cubierta fácil de abrir y que pueda volver a sellarse sin problema, con un tamaño justo y elaborada a base de materiales eco-friendly

6. Modelo Lean Canvas

El modelo Lean Canvas o lienzo de modelo de negocio es una herramienta comúnmente utilizada para diseñar, paso a paso, y de manera grafica e innovadora, el modelo de negocio de una compañía (Ordoñez L. , 2021).

Este lienzo se encuentra estratégicamente subdividido en 9 sectores o divisiones, cada uno de ellos asignado a una temática específica y distinta, aunque, en su conjunto, están interconectados dado que persiguen un objetivo común y forman parte de una misma entidad organizativa. Los segmentos incluyen: el Segmento de Clientes, donde se identifican los problemas que enfrentan y que requieren solución; la definición de una Propuesta Única de Valor; la exploración de posibles soluciones; la determinación de los canales de distribución a emplear; el diseño de los flujos de ingresos; la configuración de la estructura de costos; el establecimiento de métricas clave para evaluar el desempeño; y, finalmente, la definición de la ventaja diferencial.

Por ello, se procedió a elaborar el Modelo Lean Canvas del presente proyecto, teniendo en cuenta todos los segmentos que a este le corresponde. Primero, se realiza la segmentación de mercado brevemente definida, luego, se menciona como se establecerá la relación con estos clientes. Posterior a ello, se define la propuesta de valor, y en conjunto, las asociaciones, actividades y recursos clave para la empresa; una vez estén bien definidos los puntos anteriores, se incorporan los canales de distribución para el producto, y, por último, se realizó el enfoque en el área de financiamiento, en donde se redactan las fuentes de ingresos y la estructura de costes.

Figura 33.

Lienzo De Modelo De Negocio Lean Canvas

<p>Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de camarón • Distribuidores y minoristas • Asociaciones de la industria de alimentos • Colaboraciones con chefs • Influencers o bloggers gastronómicos • Organizaciones de pesca sostenible 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y gestión de materias primas • Desarrollo de recetas y formulación • Procesamiento y producción • Control de calidad • Gestión de la cadena de suministro • Marketing y promoción • Atención al cliente 	<p>Propuestas de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteína de camarón fresco y sabroso, sin conservantes ni aditivos artificiales. • Productos que brindan una alternativa saludable a la oferta tradicional de comida preelaborada • Opciones adaptadas a diferentes preferencias dietéticas. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención virtual • Experiencia y Retroalimentación del cliente • Comunicación constante • Participación en eventos y degustaciones • Resolución de problemas 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Hombres y Mujeres Lojanos, de 27 a 45 años que sean económicamente activos, les gusten los mariscos o la alta cocina, busquen cuidar su salud y mejorar sus hábitos alimenticios</p>
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de adquisición de materia prima • Costos de producción y fabricación. • Gastos de marketing y publicidad. • Gastos operativos y logísticos. 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas de carne de hamburguesa elaborada a base de camarón a clientes individuales. • Acuerdos de distribución con restaurantes y tiendas. • Ventas en eventos y ferias gastronómicas. 			

El Lienzo Lean Canvas de CamAqua evidencia de manera gráfica como está compuesto el modelo de negocio de la empresa, es decir, demuestra qué hacemos, cómo lo hacemos, por qué lo hacemos, cómo nos diferenciamos, y, por último, cómo generamos ingresos con ello.

7. Gestión de Procesos

La gestión de procesos en una compañía se refiere a la planificación, diseño, implementación, monitoreo y mejora continua de las actividades y flujos de trabajo que componen las operaciones y funciones de la organización. Estos procesos pueden abarcar desde la producción y entrega de productos y servicios hasta las actividades administrativas y de soporte. El objetivo principal de la gestión de procesos es optimizar la eficiencia, la calidad y la efectividad de las operaciones de la empresa.

7.1. Operaciones y Flujograma

Un Flujograma de procesos, también llamado Diagrama de flujo, es una representación gráfica que señala tanto visual como secuencialmente, el flujo de operaciones, actividades, procesos y tiempos dentro de una empresa, esta herramienta transforma de manera más visible, clara y ordenada cómo se realizan las tareas en una organización (Gonzalez X. , 2019).

Una característica de los flujogramas son su simbología, pues estos ocupan un conjunto de diferentes formas y figuras a manera de “lenguaje universal” los cuales facilitan el procesamiento de pasos e información dentro del diagrama. Los principales símbolos utilizados son óvalos, rectángulos, flechas o diamantes, a continuación, en la tabla 8 se observa el significado de los mismos.

Tabla 8.*Simbología del Flujograma*

Símbolo	Significado
	Se lo utiliza para señalar el punto de inicio y el fin de un flujograma de procesos
	Es empleado para describir cualquier actividad, acción, función o proceso dentro del flujograma que debe ser ejecutada
	Establece un punto de decisión clave dentro del proceso, es decir, responde una pregunta de Si/No y conlleva a una derivación dentro del proceso
	Las líneas de flujo se encargan de indicar la dirección, conectar, y ordenar las actividades dentro del proceso del flujograma

Los símbolos que se adjuntan dentro de la tabla 8 son los mismos que han sido empleados en el flujograma de procesos de la empresa CamAqua, utilizando el mismo código de colores en cada una de las etapas del mismo.

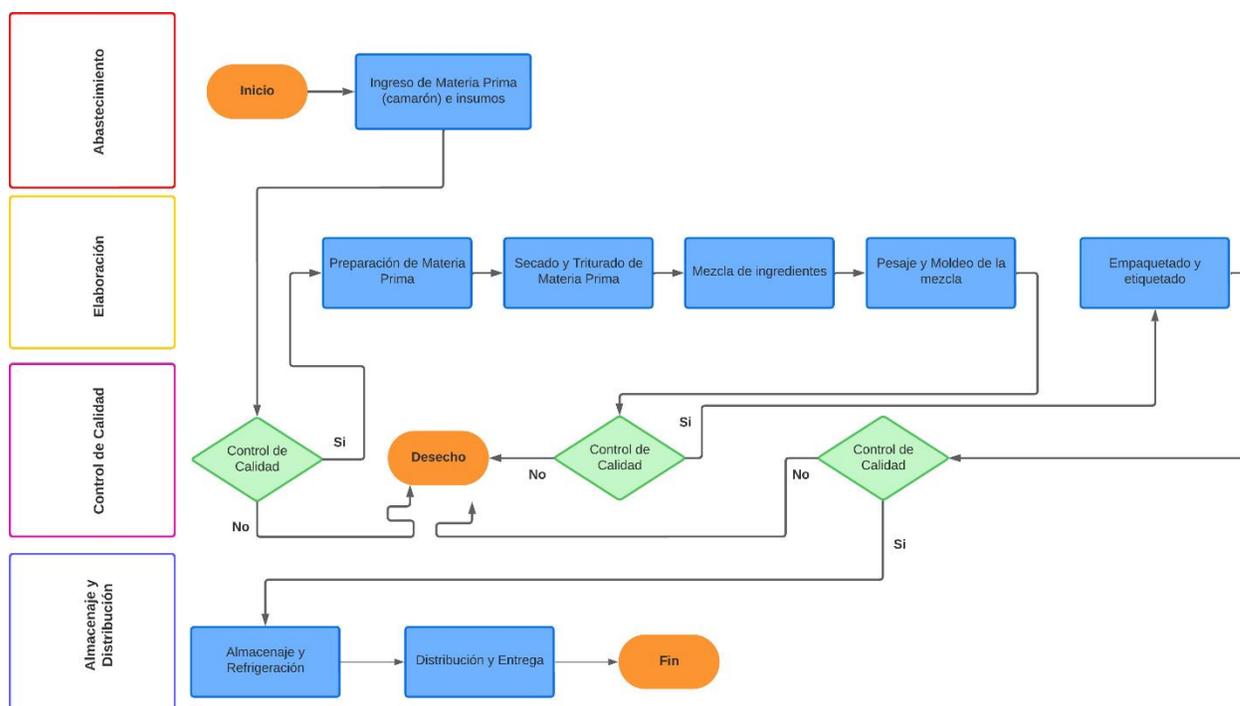
El flujograma de la empresa CamAqua está dividido en 4 etapas principales: Abastecimiento, Elaboración, Control de Calidad, Almacenaje y Distribución. Dentro de estas etapas se encuentran distribuidos los procesos de manera continua, los cuales, representan una actividad o momento clave en el desarrollo, con el fin de lograr producir el producto final.

El proceso inicia con el ingreso de la materia prima (camarón) y otros insumos necesarios para la elaboración del producto, luego, se realiza un control de calidad de la misma y se toma una decisión clave, si esta pasa el control de calidad continua con el proceso, caso contrario, se desecha.

Luego de ello, el proceso continuo en la etapa de elaboración, el primer paso es preparar la materia prima, aquí se descortezas y limpia, y lava el camarón, además, se pesan todos los ingredientes para obtener las cantidades exactas. Posterior a ello se procedió a secar el camarón de manera natural y luego a triturarlo; una vez listo este proceso, continuamos al siguiente paso que es incorporar al camarón antes tratado, otros ingredientes como vegetales y condimentos previamente pesados, y los mezclamos durante 6 minutos hasta obtener una masa con la que podamos trabajar.

Luego, con ayuda de una gramera, se empezará a separar la masa antes obtenida en porciones de 157grms cada una, y, una vez obtenidas estas raciones, se las moldeará de manera circular y se las separará. En este momento, procedemos a realizar otro control de calidad para corroborar que en el proceso no existió ninguna afectación a los ingredientes y todo se encuentra en perfecto estado, si no existe ningún contratiempo en la revisión se continua con el proceso, caso contrario, se desecha.

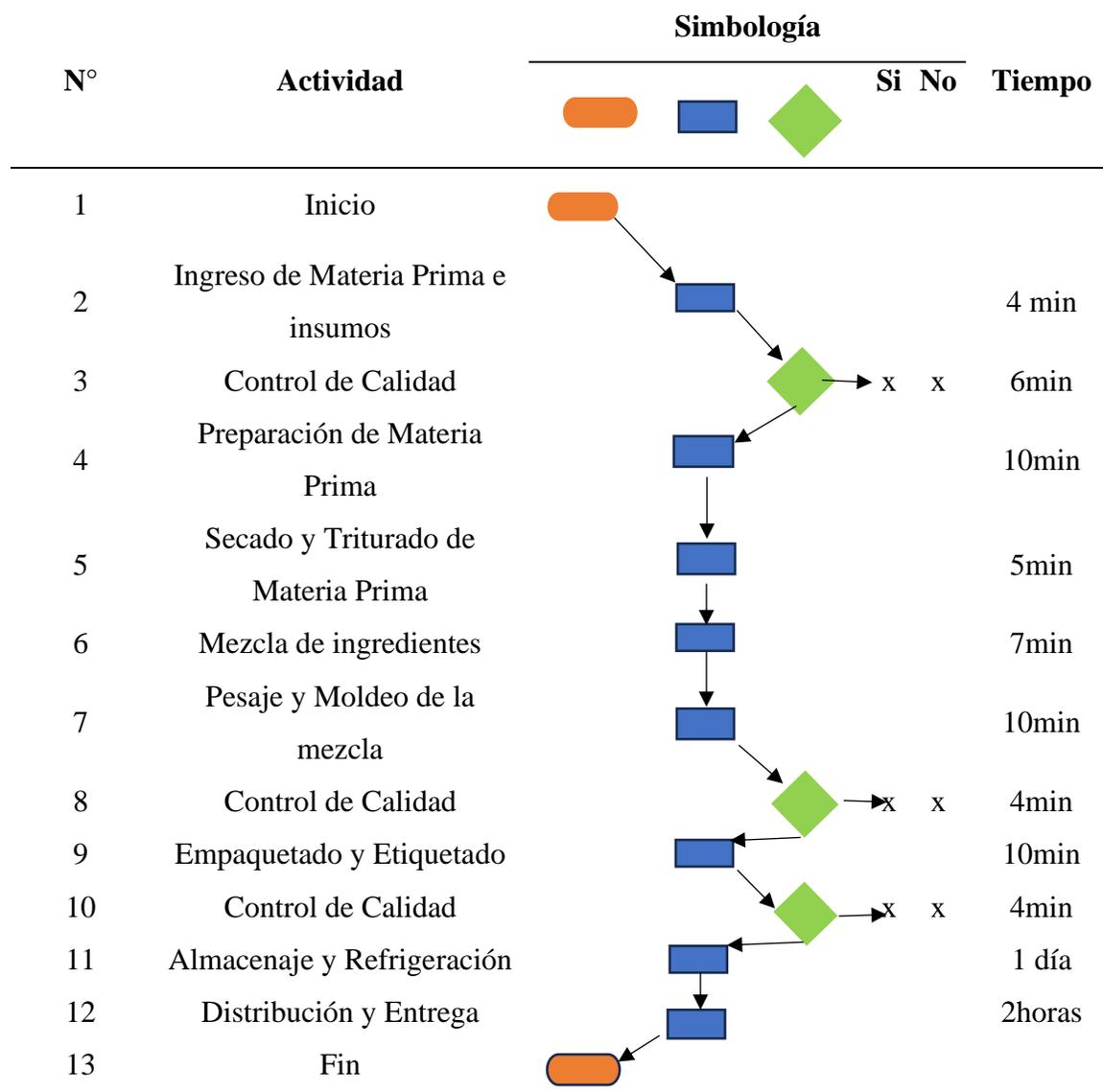
Una vez aprobado el control de calidad del producto procedemos al empaquetado y etiquetado, y nuevamente se somete el producto final a un último control de calidad. Si no cumple con los requisitos el producto se desecha, y si sí lo hace, se aprueba y pasa al siguiente punto que es el almacenaje y refrigeración, en el cual se distribuye ordenadamente dentro de un congelador calibrado a -18.9°C en el que se mantiene hasta que llegue el siguiente paso, la distribución y entrega del producto final; aquí, se realiza la carga en los camiones y procede a la distribución del producto a diferentes canales de venta.

Figura 34.**Flujograma de Recorridos de la Empresa CamAqua**

Este flujograma abarca un total de 4 procesos principales y 14 actividades que se incluyen en el desarrollo del mismo; el uso y aplicación efectivo de este diagrama mejorará la eficiencia del proceso y reducirá el riesgo por pérdidas o daños del material en el mismo.

Por otro lado, también se estableció el flujograma de la empresa de manera vertical de acuerdo a los tiempos establecidos en cada fase del proceso desde su inicio hasta la liberación del producto final.

Por otro lado, también se estableció el flujograma de la empresa de manera vertical en la tabla 9, de acuerdo a los tiempos establecidos en cada fase del proceso desde su inicio hasta la liberación del producto final.

Tabla 9.*Flujograma de Procesos de la Empresa CamAqua*

En la tabla 9 se resumen los 13 pasos del proceso en buenas condiciones de la elaboración de hamburguesas de camarón, el proceso productivo, que representa los 10 primeros pasos como tal tarda alrededor de 60 minutos según lo estima el flujograma, el proceso

complementario, que incluye el almacenaje, la refrigeración y la distribución del producto, equivale a un restante de 26 horas.

7.2.Talento Humano

Alejandra Sánchez (2021) se refiere a la gestión del talento humanos como los métodos y políticas que se requieren para resolver problemas relacionados al capital humano del trabajo administrativo, es decir, de los colaboradores que trabajan en la empresa, realizando trabajos como reclutar, valorar y capacitar a los mismos. Cabe recalcar que otro de los objetivos que la gestión del talento humano persigue es brindar un ambiente de trabajo óptimo, eficaz y saludable para la organización.

La gestión del talento humano dentro de la empresa es una actividad clave para establecer los deberes y responsabilidades que tienen a cargo cada uno de los trabajadores de la empresa, pues sin su colaboración tanto la parte administrativa como la productiva no se podrían desarrollar conforme a lo esperado. Por ello, a continuación, se establecen los organigramas tanto estructural, funcional, y posicional de la empresa, así como el manual de funciones que se le otorga a cada trabajador y sirve como guía para todo el personal.

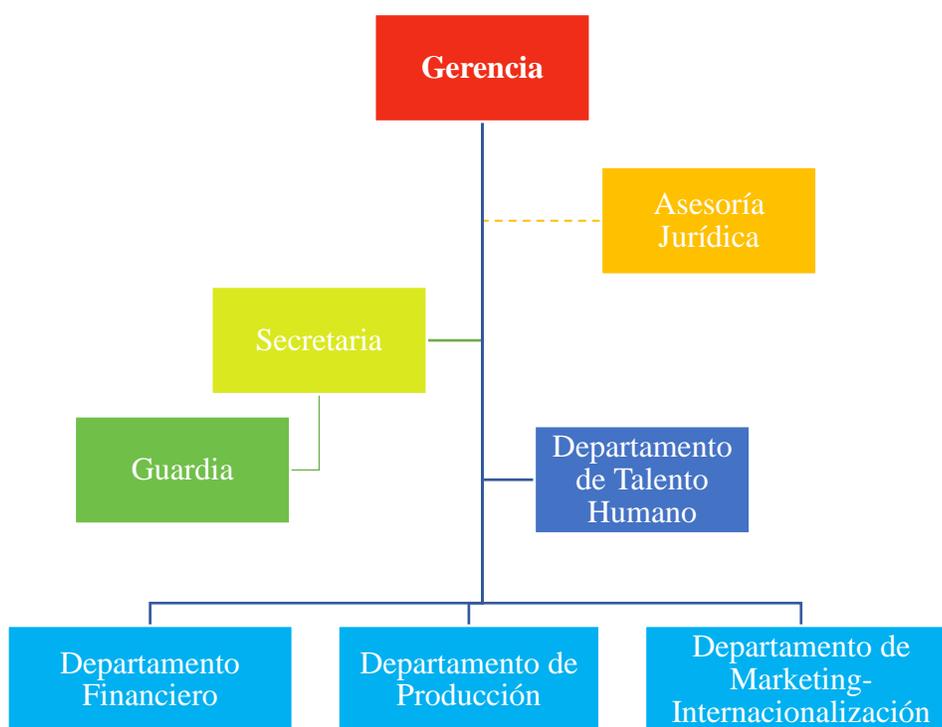
7.2.1. Organigrama

Hugo Silva (2021) señala que un organigrama es una herramienta visual que sirve para colocar, de manera jerárquica, la estructura organizativa de una empresa, es decir, este diagrama señala los niveles de autoridad y las relaciones entre los diferentes departamentos, unidades y cargos dentro de la organización, además, delimita las funciones y responsabilidades de cada posición en la organización CamAqua.

Para el desarrollo del organigrama estructural, se estableció los procesos clave de la empresa en general, la cual a futuro puede llegar a estar compuesta, se designaron las actividades pertinentes según su clasificación, posterior a ello se identificaron jerarquías, interconexiones y se procedió a desarrollar el mismo.

Figura 35.

Organigrama Estructural de la Empresa CamAqua



En la figura 35, se evidencia el resumen gráfico de la estructura organizativa de la empresa a futuro, aproximadamente, a 2 años desde que inicia su actividad comercial. Según sus necesidades tanto en el ámbito administrativo como en el productivo, se podrán realizar ajustes en el mismo.

Por otro lado, también se ha diseñado el organigrama funcional de la organización como se puede apreciar en la figura 36, en donde se redacta puntualmente las obligaciones de cada cargo. Actualmente, en la empresa CamAqua cuenta con 7 trabajadores, 5 fijos y 2 temporales, esto considerando el hecho que actualmente es una pequeña empresa, y a futuro poder crecer y desarrollar nuevas plazas laborales en la organización.

El organigrama funcional de una empresa desempeña un papel fundamental en la estructura organizativa al establecer una representación visual de la jerarquía y las responsabilidades dentro de la organización. Este instrumento es esencial para la gestión eficiente de los recursos humanos, ya que proporciona una guía clara sobre quién hace qué y quién es responsable de qué. Permite una distribución eficaz de las tareas y la autoridad, fomentando la coordinación y la comunicación entre los diferentes departamentos y empleados. Además, facilita la toma de decisiones, la asignación de recursos y la identificación de posibles áreas de mejora en la estructura organizativa. En resumen, el organigrama funcional contribuye significativamente a la eficacia y eficiencia de una empresa al proporcionar una visión global de su estructura interna y ayudar a mantener un enfoque claro en la consecución de los objetivos empresariales.

En la función ejecutiva de la empresa se ubica una gerente, quien se encarga de actividades como la toma de decisiones estratégicas, la coordinación y dirección de la empresa, así mismo, es la responsable de revisar los planes de ejecución y control de las actividades, tanto operativas como administrativas, de la organización.

Posterior a ello contamos con la función de asesoría, en la cual tenemos un abogado de manera temporal, esto quiere decir, que presta sus servicios a la empresa solo cuando esta los requiere, dentro de sus actividades principales está el brindar orientación legal en temas que

rigen a la empresa, asegurarse que la empresa cumpla con las regulaciones y normas jurídicas según el sector en el que se desarrolle, y ayudar a la misma a la resolución de disputas legales.

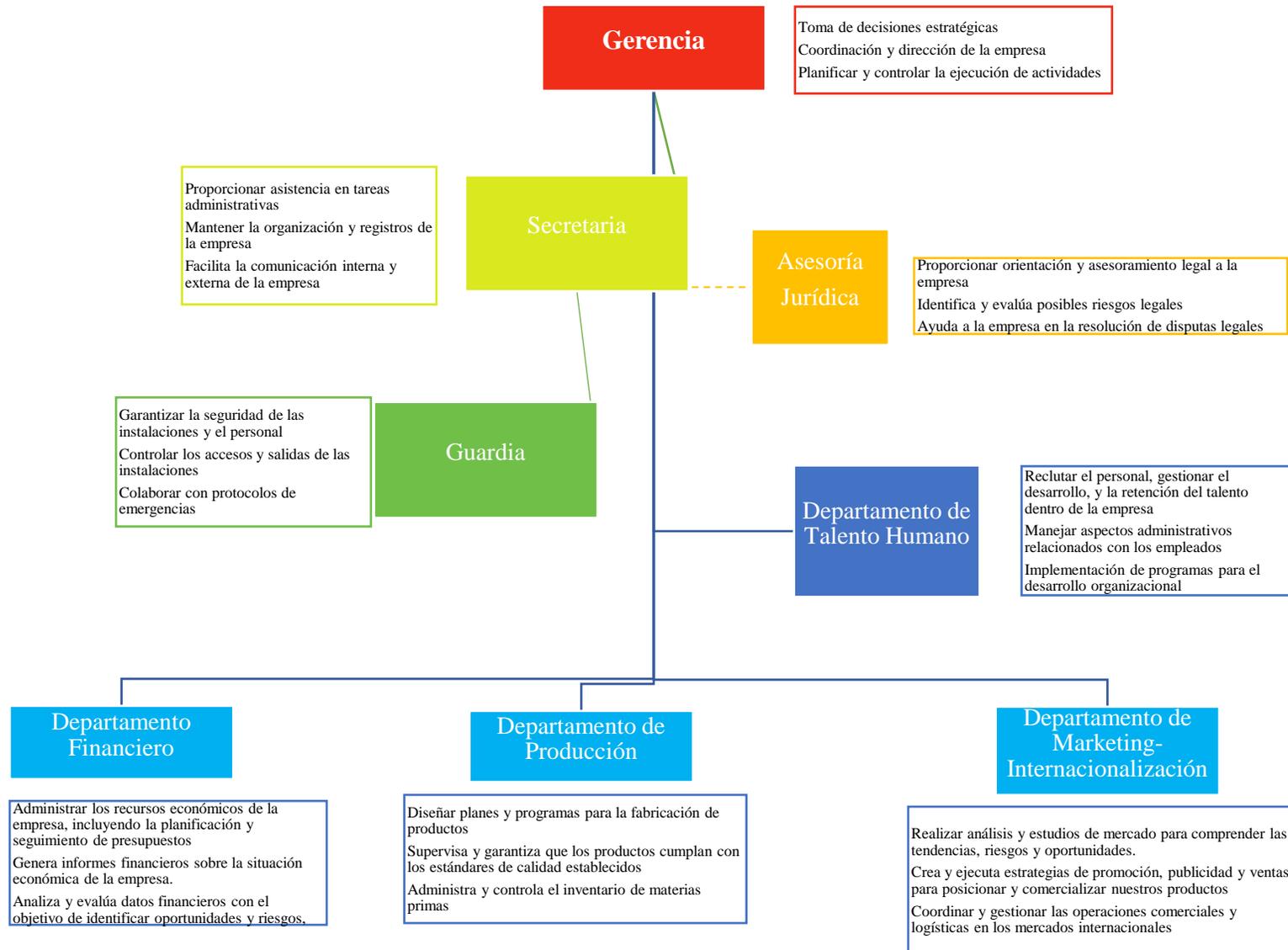
Continuamos con el área operativa, aquí existen puestos fijos y temporales, un caso de ello es la contadora, quién únicamente presta sus servicios a la empresa una vez por mes, con el objetivo de generar un informe financiero sobre la situación de la empresa, planificar y evaluar los presupuestos, y, analizar oportunidades y riesgos financieros.

Otro departamento que funciona de forma fija en esta área es el de producción, el mismo se compone de dos trabajadores que brindan sus servicios, el primero es el jefe de producción el cual además de colaborar con la producción de las hamburguesas, es el encargado de realizar el control de calidad en cada una de las etapas, y también de llevar cuentas del inventario semanal en la empresa. Por otro lado, en esta área también se cuenta con la participación de un obrero, quien junto al jefe de producción, son los encargados de planificar y ejecutar la fabricación del producto final.

Como última área se encuentra el departamento de marketing e internacionalización, en el cual existen dos colaboradores de manera fija, el primero es el jefe de marketing e internacionalista, el mismo se encarga de realizar estudios de mercado, analizar tendencias y diseñar y ejecutar un plan de marketing acorde a los objetivos de la empresa, además, es el encargado de gestionar todo el plan de internacionalización y de la cadena logística de la misma. Por último, también se cuenta con la ayuda de un vendedor-repartidor, quién se encarga de buscar nuevos socios, y distribuir el producto a los puntos de venta correspondientes.

Figura 36.

Organigrama Funcional de la Empresa CamAqua



En resumen, la figura 36 resalta las actividades claves que cada miembro de la empresa debe realizar en función a sus labores, como se puede observar el mismo viene organizado de manera jerárquica, cumpliendo con sus obligaciones e interconectándose entre sí. Todos los roles son esenciales y ninguno reemplaza al otro, más bien, se complementan para así elevar la eficiencia de la empresa.

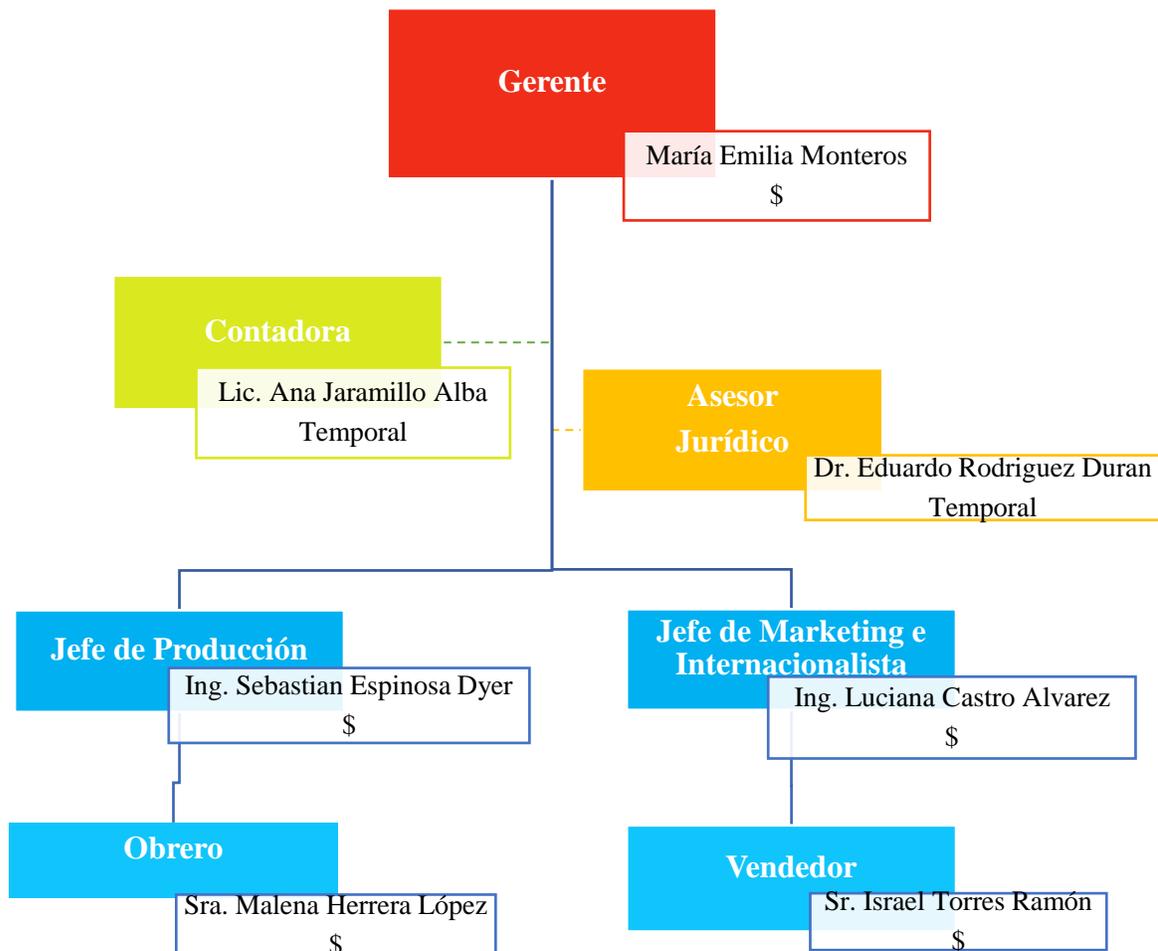
Actualmente, la empresa se encuentra en un periodo de iniciación, es decir, empieza a desarrollar sus funciones y aún no tiene la necesidad ni cuenta con los recursos como para establecer una planta de labores extensa, ya que en relación al nivel de actividades administrativas y la producción actual resultaría ineficiente.

El organigrama posicional de una empresa, que detalla los nombres y salarios de los empleados, reviste una importancia fundamental en el contexto de la administración empresarial. En primer lugar, proporciona una estructura jerárquica clara que define la cadena de mando y las relaciones de supervisión, lo que es esencial para la coordinación eficiente de actividades y la toma de decisiones. Además, facilita la asignación y gestión de recursos humanos, permitiendo a los directivos identificar áreas donde se requiere capacitación o desarrollo de talento. Asimismo, el conocimiento de los salarios en el organigrama posicional ayuda a mantener la equidad salarial y a garantizar una remuneración justa y competitiva para los empleados, lo que a su vez contribuye a la retención del talento y a la motivación de la fuerza laboral

Por ello, en la figura 37 se adjunta el organigrama posicional actual de la empresa, el mismo contiene los puestos, tanto fijos como temporales de cada trabajador, y los nombres de quienes realizaran dichos cargos.

Figura 37.

Organigrama Posicional de la Empresa CamAqua



Luego de la Figura 37, se observa que existen 5 puestos fijos los cuales son clave para el desarrollo productivo de la empresa, ya que, sin sus funciones, la cadena logística y de suministro no podría desarrollarse de manera correcta. En cambio, la contadora y el asesor jurídico únicamente prestarán sus servicios cuando sean necesarios.

7.2.2. Manual De Funciones

Un manual de funciones es una herramienta que describe de forma específica las responsabilidades, tareas y roles de cada puesto de trabajo dentro de la organización con el

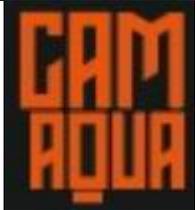
objetivo de proporcionar una guía ordenada para que los colaboradores de la empresa puedan realizar de manera correcta y eficiente cada una de sus actividades (Murcia, 2021).

A continuación, se procede a adjuntar los manuales de funciones correspondientes, según cada cargo asignado.

A continuación, en la tabla 10, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de gerente dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 10.

Manual de Funciones Puesto: Gerencia

Código:	001 CamAqua	
Título del Cargo:	Gerente	
Naturaleza Del Trabajo:		
<p>LA principal responsabilidad es dirigir y coordinar las actividades de la organización para alcanzar los objetivos establecidos. También, tiene un enfoque estratégico y táctico, supervisando el rendimiento general de la empresa y tomando decisiones clave para impulsar su crecimiento y éxito.</p>		
Funciones Típicas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica: Desarrollar e implementar la visión, misión y objetivos de la empresa en conjunto con la alta dirección, elaborar planes estratégicos a largo plazo y establecer metas claras para guiar las operaciones y el crecimiento de la empresa. • Toma de decisiones: Analizar datos, evaluar riesgos y oportunidades, y tomar decisiones fundamentadas para el beneficio de la empresa, tomar medidas correctivas cuando sea necesario y ajustar las estrategias según las condiciones del mercado y las tendencias económicas. 		

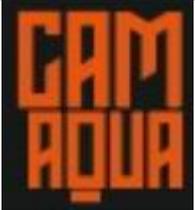
<ul style="list-style-type: none"> ●Gestión financiera: Supervisar y controlar los aspectos financieros de la empresa. Mantener un flujo de caja saludable y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras.
<p>Habilidades y Destrezas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidades de liderazgo y capacidad para motivar y guiar a un equipo. ●Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. ●Pensamiento estratégico y habilidades analíticas para evaluar situaciones y tomar decisiones. ●Habilidades de resolución de problemas y capacidad para encontrar soluciones creativas. ●Conocimientos sólidos de gestión empresarial y principios contables. ●Excelentes habilidades de negociación y capacidad para construir relaciones sólidas.
<p>Interfaz:</p>
<p>El gerente interactuará con empleados de todos los niveles jerárquicos, departamentos internos, clientes, proveedores y socios comerciales</p>
<p>Requisitos Mínimos</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Título universitario en Administración de Empresas, Economía, Negocios Internacionales, u otros similares. ●Experiencia laboral previa en roles de gestión o liderazgo. ●Conocimientos sólidos de gestión empresarial, incluyendo finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos. ●Dominio de herramientas informáticas y software relacionados con la gestión empresarial. ●Habilidades demostradas de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo.

En la tabla 10 se observó de manera detallada las funciones y habilidades relacionadas al puesto de gerente requeridas dentro de la compañía CamAqua

A continuación, en la tabla 11, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de asesor jurídico dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 11.

Manual de Funciones Puesto: Asesor Jurídico

Código:	002 CamAqua	
Título del Cargo:	Asesor Jurídico	
Naturaleza Del Trabajo:		
<p>Proporcionar asesoramiento legal y estratégico a la alta dirección y al equipo ejecutivo de la empresa, además, debe asegurarse de que todas las actividades de la empresa cumplan con las leyes y regulaciones aplicables.</p>		
Funciones Típicas:		
<ul style="list-style-type: none"> •Asesoramiento legal: Proporcionar asesoramiento legal experto en una amplia gama de áreas, como derecho comercial, laboral, corporativo, contractual, regulatorio y de propiedad intelectual. Evaluar la viabilidad legal de nuevas iniciativas y estrategias de la empresa. •Revisión y redacción de contratos: Revisar, redactar y negociar contratos y acuerdos comerciales en nombre de la empresa. Asegurarse de que los contratos sean justos, claros, cumplibles y estén alineados con los objetivos y políticas de la empresa. •Representación legal: Representar a la empresa en procedimientos legales, tanto en tribunales como en procesos de arbitraje u otros mecanismos de resolución de disputas. Coordinar y trabajar con abogados externos cuando sea necesario. •Gestión de conflictos: Resolver disputas y conflictos legales de manera eficiente y efectiva. Negociar acuerdos y soluciones favorables a la empresa. Proporcionar orientación en casos de litigio o reclamaciones contra la empresa. 		
Habilidades y Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> •Conocimiento profundo del marco legal y regulatorio relacionado con la industria en el que opera la empresa. •Excelentes habilidades analíticas y capacidad para aplicar el razonamiento jurídico en situaciones complejas. •Capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas, teniendo en cuenta los aspectos legales y comerciales. •Excelentes habilidades de negociación y resolución de conflictos. 		
Interfaz:		
<ul style="list-style-type: none"> •Alta dirección •Departamento Marketing 		

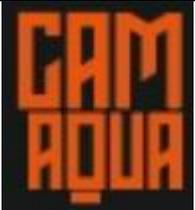
•Área financiera
Requisitos Mínimos
<ul style="list-style-type: none"> •Título universitario en Derecho y licencia para ejercer la abogacía. •Experiencia previa en el campo legal, preferiblemente en el área empresarial o corporativa. •Conocimiento sólido de las leyes y regulaciones comerciales, laborales y corporativas. •Dominio de los aspectos legales relacionados con la industria y el mercado en el que opera la empresa.

En la tabla 11 se observa el resumen del manual de funciones del asesor jurídico, el cual brinda asesoramiento legal estratégico y garantiza el cumplimiento de leyes y regulaciones. Requiere conocimientos legales sólidos, habilidades de negociación y colabora con la alta dirección, marketing y finanzas.

A continuación, en la tabla 12, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de contador dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 12.

Manual de Funciones Puesto: Área Financiera

Código:	003 CamAqua	
Título del Cargo:	Contadora	
Naturaleza Del Trabajo:		
<p>La principal responsabilidad es mantener registros precisos de las transacciones financieras de la organización y proporcionar informes financieros claros y confiables y asegurarse de que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y regulatorias.</p>		
Funciones Típicas:		

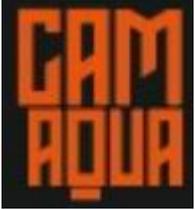
<ul style="list-style-type: none"> ●Contabilidad y registro financiero: Llevar un registro preciso y continuo de los libros contables de la organización, abarcando el registro de sus ingresos, egresos, activos y pasivos. Confeccionar estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo. ●Gestión de cuentas por pagar y cuentas por cobrar: Supervisar y administrar los procesos de facturación a clientes y pagos a proveedores. ●Elaboración y presentación de informes: Preparar informes financieros periódicos para la alta dirección y otros interesados, brindando una visión clara de la situación financiera de la empresa ●Gestión fiscal y cumplimiento normativo: Asegurarse de que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales, presentando declaraciones y pagando los impuestos correspondientes.
Habilidades y Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ●Conocimientos sólidos de principios contables y normas financieras. ●Habilidad para interpretar y analizar información financiera. ●Capacidad para trabajar con precisión y atender a los detalles. ●Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.
Interfaz:
<ul style="list-style-type: none"> ●Alta Dirección ●Marketing ●Depto. De Producción
Requisitos Mínimos
<ul style="list-style-type: none"> ●Título universitario en Contabilidad, Finanzas o disciplina relacionada. ●Experiencia previa en roles contables o financieros. ●Conocimiento profundo de los principios contables y las normas financieras. ●Competencia en el uso de software contable y herramientas financieras.

En la tabla 12 se sintetizo las funciones que el responsable del área financiera debe cumplir, lo cual implica mantener registros financieros, gestionar cuentas por pagar y cobrar, y garantizar el cumplimiento fiscal. Requiere conocimientos contables, habilidades analíticas y experiencia previa en roles financieros. Interactúa con alta dirección, marketing y producción.

A continuación, en la tabla 13, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de jefe de producción dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 13.

Manual de Funciones Puesto: Jefe de Producción

Código:	004 CamAqua	
Título del Cargo:	Jefe de Producción	
Naturaleza Del Trabajo:		
El objetivo principal es garantizar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los plazos de producción, optimizando los recursos disponibles y asegurando el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad.		
Funciones Típicas:		
<ul style="list-style-type: none"> ●Planificación de la producción: Elaborar y ejecutar planes de producción, teniendo en cuenta las metas y objetivos de la empresa. Establecer cronogramas y secuencias de producción, considerando la disponibilidad de recursos y las necesidades del mercado. ●Gestión de recursos: Supervisar y gestionar los recursos necesarios para la producción, como materiales, mano de obra, equipos y herramientas. Coordinar con otros departamentos para asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios. ●Control de calidad: Implementar y mantener estándares de calidad en todas las etapas del proceso de producción. Supervisar y realizar inspecciones de calidad para garantizar que los productos cumplan con los requisitos y especificaciones establecidos. ●Gestión de equipos: Dirigir y motivar al equipo de producción, asignando tareas y responsabilidades, y brindando capacitación y apoyo. 		
Habilidades y Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ●Fuerte conocimiento de los procesos de producción y de las prácticas de gestión de la producción. ●Capacidad para planificar y coordinar múltiples tareas y proyectos. ●Habilidades de liderazgo y capacidad para motivar y dirigir equipos. 		
Interfaz:		

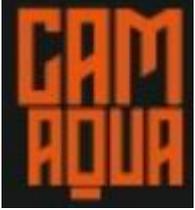
<ul style="list-style-type: none"> •Alta Dirección •Depto. Financiero •Depto. De Marketing
Requisitos Mínimos
<ul style="list-style-type: none"> •Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de la Producción o disciplina relacionada. •Experiencia previa en roles de supervisión o gestión de la producción. •Conocimiento sólido de los procesos de producción y de las prácticas de gestión de la producción.

En la tabla 14 se resumió de manera puntual las funciones del jefe de producción, quien garantiza la eficiencia de la producción y el cumplimiento de estándares. Sus funciones incluyen planificación, gestión de recursos y control de calidad. Requiere experiencia y título universitario en Ingeniería Industrial.

A continuación, en la tabla 14, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de obrero dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 14.

Manual de Funciones Puesto: Obrero

Código:	005 CamAqua	
Título del Cargo:	Obrero	
Naturaleza Del Trabajo:		
La principal tarea es llevar a cabo las labores de producción, siguiendo las instrucciones y estándares establecidos, con el objetivo de asegurar la calidad y eficiencia en la elaboración de las hamburguesas de camarón.		
Funciones Típicas:		

<ul style="list-style-type: none"> ●Preparación de ingredientes: Realizar la limpieza y preparación de los camarone, y de realizar cualquier otro proceso necesario para su utilización en la producción de las hamburguesas. ●Procesamiento de la carne de camarones: Triturar, mezclar y dar forma a la carne de camarones de acuerdo con las recetas y especificaciones establecidas. ●Cumplimiento de estándares de seguridad y calidad: Seguir los protocolos de seguridad alimentaria y las normas de higiene establecidas. ●Mantenimiento y limpieza: Realizar tareas de limpieza y mantenimiento de los equipos, utensilios y área de trabajo. Cumplir con las normas de limpieza y desinfección para garantizar la seguridad alimentaria. ●Colaboración en el embalaje y etiquetado: Ayudar en el proceso de embalaje y etiquetado de las hamburguesas de camarón, asegurándose de que se realice de acuerdo con los requisitos establecidos.
Habilidades y Destrezas
<ul style="list-style-type: none"> ●Conocimientos básicos de seguridad alimentaria e higiene en la manipulación de alimentos. ●Habilidades manuales para el procesamiento de los camarones y la formación de las hamburguesas. ●Atención al detalle para asegurar la calidad y presentación del producto final. ●Cumplimiento de las normas de seguridad en el manejo de equipos y utensilios de trabajo.
Interfaz:
<ul style="list-style-type: none"> ●Jefe de producción ●Alta Dirección
Requisitos Mínimos
<ul style="list-style-type: none"> ●Experiencia laboral en cargos afines mínimo 2 años ●Ser proactivo ●Conocimiento en el manejo de herramientas y utensilios de cocina industrial

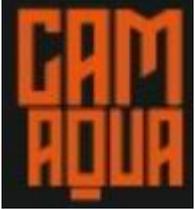
En la tabla 14 se adjunta el manual de funciones resumido del cargo de obrero, quien se encarga de la producción de hamburguesas de camarón, siguiendo estándares de calidad.

Requiere experiencia de 2 años, habilidades manuales y conocimientos de seguridad alimentaria.

A continuación, en la tabla 15, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de jefe de marketing e internacionalización dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 15.

Manual De Funciones Puesto: Jefe de Marketing e Internacionalista

Código:	006 CamAqua	
Título del Cargo:	Jefe de Marketing e Internacionalista	
Naturaleza Del Trabajo:		
<p>Mejorar la imagen de la empresa, promocionar los productos estratégicamente, y establecer una relación efectiva por parte de empresa con los clientes, socios y equipo de trabajo. Además, debe impulsar el crecimiento de la empresa a través de la implementación de estrategias efectivas de marketing, promoción y penetración en nuevos mercados.</p>		
Funciones Típicas:		
<ul style="list-style-type: none"> ●Desarrollo de estrategias de marketing: Diseñar e implementar estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad de la empresa y fortalecer su posicionamiento en el mercado. ●Investigación de mercado: Realizar análisis de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes, así como las tendencias y oportunidades en el mercado. ●Gestión de la marca: Supervisar y gestionar la imagen y reputación de la marca en todos los canales de comunicación. ●Internacionalización: Desarrollar e implementar estrategias de expansión internacional para penetrar en nuevos mercados. Realizar análisis de viabilidad y riesgos para la internacionalización. ●Gestión de campañas de marketing: Planificar y ejecutar campañas de marketing y promoción, incluyendo publicidad, relaciones públicas, marketing digital y eventos. 		
Habilidades y Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ●Conocimientos sólidos de marketing y estrategias de promoción. ●Capacidad para realizar análisis de mercado y tendencias. ●Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para transmitir mensajes de manera efectiva. 		

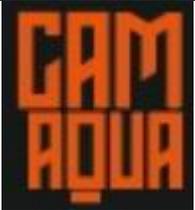
<ul style="list-style-type: none"> ●Conocimientos de marketing digital y habilidades en herramientas de análisis y gestión de campañas. ●Conocimientos de comercio internacional y experiencia en la expansión de mercados.
Interfaz:
<ul style="list-style-type: none"> ●Alta Dirección ●Área Financiera ●Depto. Producción ●Asesoría Jurídica
Requisitos Mínimos
<ul style="list-style-type: none"> ●Título universitario en Marketing, Negocios Internacionales o disciplina relacionada. ●Experiencia previa en roles de marketing estratégico o internacionalización. ●Conocimientos sólidos de marketing, promoción y estrategias de expansión internacional. ●Conocimientos sobre planes de internacionalización

En la tabla 15, se adjunta en resumen las funciones, habilidades y destrezas que el jefe de marketing e internacionalización, quien lidera estrategias de marketing, investigación de mercado y expansión internacional, requiriendo habilidades sólidas y experiencia en estas áreas.

A continuación, en la tabla 16, se describe el manual de funciones que contiene las responsabilidades, habilidades, destrezas y requisitos que quien ocupe el cargo de vendedor-repartidor dentro de la empresa deberá cumplir.

Tabla 16.

Manual de Funciones Puesto: Vendedor-Repardidor

Código:	007 CamAqua	
Título del Cargo:	Vendedor-Repardidor	
Naturaleza Del Trabajo:		

<p>El vendedor-repartidor es responsable de realizar la venta y distribución de productos de una empresa directamente a los puntos de distribución. Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas, garantizando la entrega oportuna y eficiente de los productos.</p>
<p>Funciones Típicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Ventas: Identificar clientes potenciales y generar ventas de productos de la empresa. ●Gestión de pedidos: Recibir y procesar pedidos de clientes de manera precisa y oportuna. Verificar la disponibilidad de los productos solicitados y coordinar la entrega de los mismos. ●Distribución: Preparar los productos para su entrega y organizar la ruta de distribución de acuerdo con las instrucciones recibidas. ●Entrega: Realizar las entregas de manera puntual y asegurarse de que los productos lleguen en condiciones óptimas. ●Reportes y seguimiento: Registrar y mantener actualizada la información de ventas y entregas en los sistemas o formatos designados.
<p>Habilidades y Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para establecer relaciones sólidas con los clientes. ●Capacidad para trabajar de manera independiente y administrar el tiempo de manera eficiente. ●Habilidades de negociación y capacidad para cerrar acuerdos comerciales. ●Conocimiento de las normas de tránsito y capacidad para conducir vehículos de manera segura.
<p>Interfaz:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Jefe de Marketing e internacionalización ●Depto. De Producción ●Área Financiera
<p>Requisitos Mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Educación secundaria completa. ●Experiencia previa en ventas, atención al cliente o distribución. ●Licencia de conducir válida y experiencia en la conducción de vehículos.

En la tabla 16, se observa un resumen puntual de las habilidades, destrezas y funciones que el vendedor-repartidor debe cumplir al momento de laborar en la empresa.

8. Plan de Financiamiento

El plan de financiamiento es el documento en el que se recopila toda la información financiera, las estrategias propuestas y acciones diseñadas para obtener los recursos financieros y gestionarlos de manera eficiente en pro de la empresa (Hernandez, 2021).

Este plan financiero se realizó detenidamente, analizando desde el monto de inversión inicial que se requiere para comenzar a operar en la empresa, hasta los indicadores financieros como el valor actual neto o la tasa interna de retorno, los cuales indican que tan rentable es la empresa en general. Dentro de este estudio, se analizan los valores actuales y se realizan proyecciones a 5 años de diversos componentes financieros claves para analizar en una empresa, tales como el recuento de activos, financiamiento externo, análisis de costos, estado de pérdidas y ganancias, margen de utilidad, entre otros.

8.1.Objetivo del Plan Financiero

El objetivo principal del plan financiero de CamAqua es lograr el crecimiento y la rentabilidad sostenible de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

8.2. Desarrollo del Plan Financiero.

El proceso involucra el análisis de la situación financiera actual, la identificación de metas específicas, la creación de un presupuesto, la planificación de ahorros e inversiones, y la revisión periódica para ajustes. Este plan financiero proporciona dirección y tranquilidad al asegurar una toma de decisiones informada y una gestión sólida de los recursos.

8.2.1. *Inversión inicial*

La inversión inicial es la cantidad de dinero que se necesita para poner en marcha una empresa, adquirir activos, financiar gastos iniciales y cubrir cualquier otra necesidad económica al comenzar una actividad financiera.

Para poder calcular este valor, se debe contabilizar el total de bienes y servicios necesarios para que la empresa pueda ejecutar sus funciones, por ello, se empieza analizando los valores del activo fijo, el activo fijo inicial se refiere a los bienes duraderos o de largo plazo que una empresa adquiere al inicio de su actividad empresarial, en este se incluyen detalles como la Maquinaria y el equipo, los muebles de producción, muebles y enseres, vehículo, etc. Teniendo un resultado final total de \$4738, 07, el resumen de este valor se detalla a continuación en la tabla 17.

Tabla 17.

Activos Fijos

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipo	249,00
Herramientas y muebles de producción	157,46
Equipo de oficina	356,00
Equipos de computación	2625,61
Muebles y enseres	370,00
Vehículo	980,00
TOTAL	4738,07

En la tabla 17 se detalla puntualmente los activos fijos que posee la empresa, es importante recalcar que el equipo de computación es el valor más alto ya que nuestra estrategia de marketing, la cual será detallada en el siguiente capítulo, se enfoca en marketing digital y uso de redes, por lo que se realizó una inversión prioritaria en este rubro.

Posterior a ello, se procede a realizar el cálculo de los activos diferidos, los mismos se refieren a los gastos anticipados o pagos realizados por adelantado por los cuales se espera recibir beneficios o servicios a lo largo de un periodo de tiempo mayor a un año, como los permisos de funcionamiento o la constitución legal, todo esto con un total de \$270.

Tabla 18.

Activos Diferidos

Detalle	Valor Total
Estudio preliminar	50,00
Constitución legal	100,00
Permiso de funcionamiento	120,00
TOTAL	270,00

En la tabla 18, se adjuntan principalmente los requisitos obligatorios que por cuestiones legales se deben de cancelar para poder ejercer la actividad comercial de la empresa, en donde se encuentran constituciones y permisos tales como patentes, autorizaciones, licencias, etc.

Luego, se calcula el total de los activos circulantes, los cuales son activos de fácil liquidación y están destinados a respaldar las operaciones diarias de la empresa, como la materia prima directa e indirecta, la mano de obra, servicios básicos, entre otros. El total de esta sección de activos se evidencia en la tabla 19 y es de \$59959,78.

Tabla 19.

Activos Circulantes

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima Directa	355,19	4262,23
Materia Prima Indirecta	388,00	4656,00
Mano de Obra Directa	635,91	7630,92
Mano de Obra Indirecta	749,65	8995,80
Servicios Básicos	62,79	753,48

Indumentaria al personal	34,00	85,00
Sueldo personal administrativo	1803,74	21644,88
Sueldo al personal de ventas	635,91	7630,92
Útiles de oficina	55,50	212,50
Útiles de aseo	19,65	51,05
Publicidad	51,50	258,00
Combustible y mantenimiento	25,50	179
Arriendo	300	3600
TOTAL	5117,34	59959,78

La tabla 19 en resumen contiene todos los activos a corto plazo que se consideran indispensables, tanto de manera directa (como la materia prima) e indirecta (como el arriendo de las instalaciones) para que la empresa ejecute sus operaciones.

Por último, se calcula el total de los activos para conocer el valor total de la inversión inicial para la empresa, en este caso, CamAqua requiere una inversión inicial de \$10125,41.

Tabla 20.

Inversión Inicial

Detalle	Valor
Activo Fijo	4738,07
Activo Diferido	270
Activo Circulante	5117,34
TOTAL	10125,41

Se observa en el total de la tabla 20 un valor de \$10125,41 USD el cual representa el capital inicial que la empresa necesitará para instalarse y comenzar a operar.

8.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero disponible para cubrir los gastos operativos, como pagar proveedores, salarios de los empleados y otros costos relacionados con la producción y venta de bienes o servicios.

Para la empresa CamAqua, el total mensual del capital de trabajo es de \$5117,34, y el anual es de \$59959,78, representados de manera respectiva en la tabla 21. Esta es una cantidad promedio, la cual puede ser saldada en el periodo predeterminado prevaleciendo la eficiencia de la empresa.

Tabla 21.

Capital de Trabajo

Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Materia Prima Directa	355,19	4262,23
Materia Prima Indirecta	388,00	4656,00
Mano de Obra Directa	635,91	7630,92
Mano de Obra Indirecta	749,65	8995,80
Servicios Básicos	62,79	753,48
Indumentaria al personal	34,00	85,00
Sueldo personal administrativo	1803,74	21644,88
Sueldo al personal de ventas	635,91	7630,92
Útiles de oficina	55,50	212,50
Útiles de aseo	19,65	51,05
Publicidad	51,50	258,00
Combustible y mantenimiento	25,50	179
Arriendo	300	3600
TOTAL	5117,34	59959,78

Como se detalla en la tabla 21, mensualmente se necesita un total de \$5 117,34USD para que la empresa CamAqua pueda cubrir sus gastos operativos y continuar produciendo, entre los

componentes más importantes se encuentra la materia prima directa e indirecta, los sueldos al personal, los servicios básicos y el arriendo del local.

8.2.3. *Proyección de flujo de caja*

El flujo de caja en una empresa representa todas las entradas y salidas de dinero que existen dentro de un periodo, en este caso, el flujo de caja ha sido proyectado para cinco años en base a datos actuales, este indicador permite predecir el desempeño del proyecto.

Entre los resultados más relevantes se puede observar que el año 1 y 2 son periodos de recuperación de capital y penetración en el mercado, por ende, el año 3 es en donde se evidencia un crecimiento del 88,7% en el total del flujo de caja neto, además, se observa una relación directa entre ingresos y egresos con el pasar de los años, lo que resulta comprensible y congruente.

Tabla 22.

Flujo de Caja

Descripciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.INGRESOS						
		70.682,7	75.055,7	85.192,8	89.387,2	93.409,2
Ventas Totales		4	9	3	9	6
Valor Salvamento						804,19
Capital Financiero	9100,00					
Capital Propio	1025,41					
	10125,4	70.682,7	75.055,7	85.192,8	89.387,2	94.213,4
TOTAL DE INGRESOS	1	4	9	3	9	5
2. EGRESOS						
Activo Fijo	4738,07					
Activo Diferido	270,00					
Activo corriente	5117,34					
		25.666,5	26.171,4	26.686,3	27.211,3	27.746,6
Costo de producción		3	4	0	0	4
		38.011,6	38.414,9	38.831,5	39.267,4	39.711,4
(+) Costo de operación		1	1	3	2	8

	10125,4	63.678,1	64.586,3	65.517,8	66.478,7	67.458,1
TOTAL DE EGRESOS	1	4	5	3	2	2
			10.469,4	19.675,0	22.908,5	26.755,3
UTILIDAD BRUTA 1-2		7.004,60	5	0	7	3
(-) 15% de Reparto de Utilidad		1.050,69	1.570,42	2.951,25	3.436,29	4.013,30
(-) 25% de Impuesto a la Renta		1.488,48	2.224,76	4.180,94	4.868,07	5.685,51
				12.542,8	14.604,2	17.056,5
(=) UTILIDAD		4.465,43	6.674,27	1	1	2
(+) Amortización diferido		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
(+) Depreciaciones)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Depreciaciones		842,19	842,19	842,19	842,19	842,19
TOTAL FLUJO DE CAJA				13.439,0	15.500,4	17.952,7
NETO	0,00	5.361,62	7.570,46	0	0	1

El análisis de la tabla de flujo de efectivo muestra que en el primer año (Año 1), la empresa generó ingresos totales de 70,682.74 y tuvo egresos totales de 63,678.14, resultando en una utilidad de 4,465.43. A medida que los años avanzan, los ingresos y la utilidad aumentan gradualmente debido al crecimiento de las ventas totales y la eficiencia operativa. Además, los impuestos y el reparto de utilidades reducen la utilidad neta. El flujo de caja neto positivo en todos los años indica la capacidad de la empresa para generar efectivo después de cubrir sus gastos y obligaciones financieras.

8.2.4. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad, o retorno de inversión, es una herramienta que ayuda a determinar desde que momento un negocio es rentable, dicho en otras palabras, es el cálculo del periodo en el que podremos obtener el retorno completo del capital invertido.

En el caso de la empresa CamAqua, el capital invertido retornará completamente, y comenzaremos a observar su rentabilidad desde los 2 años y 9 meses como se puede analizar al final del proceso.

El proceso para obtener el análisis de rentabilidad implicó restar el flujo neto inicial (\$10,125.41) del flujo neto final acumulado (\$59,824.20), luego dividir entre el flujo neto acumulado en el último año (\$17,952.71).

Tabla 23.

Análisis de Rentabilidad

Año	Flujo Neto
	10125,41
1	5361,62
2	7570,46
3	13439,00
4	15500,40
5	17952,71
TOTAL	59824,20

$$PRC = \frac{\text{Total flujo de caja} - \text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo de caja (Último Año)}}$$

$$PRC = \frac{59824,20 - 10125,41}{17952,71}$$

$$PRC = \frac{49698,79}{17952,71}$$

$$PRC = 2,768316946 \quad 2 \quad \text{Años}$$

$$PRC = 0,768316946 \quad 9,219803351 \quad \text{Meses}$$

$$PRC = 3,219803351 \quad 96,59410053 \quad \text{Días}$$

El análisis de rentabilidad de los flujos netos muestra que, durante un período de 5 años, la inversión total generó un flujo neto acumulado de \$59,824.20 USD. Al calcular la tasa de rentabilidad interna mediante el método de interpolación lineal, se obtiene un retorno de la inversión inicial en aproximadamente 2 años y 9 meses. Estos resultados sugieren que la inversión ha sido rentable en función de los flujos netos generados durante el período analizado.

8.2.5. Estado de Ganancias y Pérdidas

El estado de pérdidas y ganancias de una empresa refleja los ingresos, gastos y costos de una empresa. En el caso de CamAqua la Utilidad Líquida Final refleja un crecimiento desde el tercer periodo, pues es en donde se ha recuperado la inversión. Además, se evidencia un crecimiento periódico directamente proporcional en la relación ingresos-egresos, esto como resultado del incremento de ventas y, por ende, de costos variables de producción.

El proceso para calcular el Estado de Pérdidas y Ganancias se puede observar en la tabla 24, el mismo involucra sumar los ingresos totales, restar los costos de producción y operación para obtener la utilidad bruta. Luego, se deducen los gastos de distribución y los impuestos para obtener la utilidad líquida antes de la reserva legal. Después de aplicar la reserva legal, se obtiene la utilidad neta final, mostrando la ganancia generada después de considerar todos los gastos e impuestos.

Tabla 24.

Estado de Pérdidas y Ganancias

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INGRESOS					
Ventas	70.682,74	75.055,79	85.192,83	89.387,29	93.409,26
(+) VALOR SALVAMENTO					804,19
TOTAL DE INGRESOS	70.682,74	75.055,79	85.192,83	89.387,29	94.213,45
2. EGRESOS					
(-) Costos de producción	25.666,53	26.171,44	26.686,30	27.211,30	27.746,64

(-) Costos de operación	38011,61	38414,91	38831,53	39267,42	39711,48
TOTAL DE EGRESOS	63.678,14	64.586,35	65.517,83	66.478,72	67.458,12
UTILIDAD BRUTA 1-2	7.004,60	10.469,45	19.675,00	22.908,57	26.755,33
(-)15%De distribución Utilidad	1050,6893	1570,4171	2951,2504	3436,2851	4013,2991
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.953,91	8.899,03	16.723,75	19.472,28	22.742,03
(-)25%Impuesto a la Renta	1488,4765	2224,7575	4180,9381	4868,0706	5685,507
UTILIDAD LÍQUIDA ANTES DE RESERVA	4.465,43	6.674,27	12.542,81	14.604,21	17.056,52
(-) 10% reserva legal	446,54296	667,42725	1254,2814	1460,4212	1705,6521
(=) UTILIDAD LIQUIDA	4.018,89	6.006,85	11.288,53	13.143,79	15.350,87

El análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias resumido en la tabla 24 muestra un crecimiento constante en los ingresos durante los cinco años, impulsado principalmente por un aumento en las ventas y un valor de salvamento en el último año. Finalmente, después de aplicar la reserva legal, la utilidad líquida muestra un crecimiento constante en los cinco años, lo que sugiere una gestión financiera sólida y un rendimiento positivo en el periodo analizado.

8.2.6. Análisis de Costos

El análisis de costos es uno de los documentos contables básicos de una empresa, pues es en donde se adjunta el historial a detalle de los costos y gastos directos, indirectos, fijos y variables que influyen en la empresa; por ende, un análisis de su proyección nos ayudará a presupuestar los mismos y analizar la viabilidad de la empresa a futuro.

En el análisis de costos de CamAqua ha resultado bastante eficiente, pues maneja sus gastos y costos en general de manera eficiente evitando el mal uso de sus recursos o excediendo en cantidades que después comprometan las utilidades totales del mismo.

En el presupuesto final de los costos totales, se evidencia un incremento anual de aproximadamente \$1200 en cada periodo, lo que se justifica con el incremento en producción, y ventas, por ende, los costos relacionados a estas actividades también aumentan.

Tabla 25.*Análisis de Costos*

PRESUPUESTO PROYECTADO O PREFORMADO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Costo Primo					
Materia Prima Directa	4.262,23	4.346,20	4.431,82	4.519,12	4.608,15
Mano de Obra directa	7630,92	7781,25	7934,54	8090,85	8250,24
TOTAL DE COSTO PRIMO	11.893,15	12.127,45	12.366,36	12.609,97	12.858,39
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN					
Materiales Indirectos	4656,00	4747,72	4841,25	4936,63	5033,88
Mano de Obra Indirecta	8995,80	9173,02	9353,73	9537,99	9725,89
Servicios básicos para la producción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Indumentaria de personal de producción	85,00	86,67	88,38	90,12	91,90
Depreciación Maquinaria y Equipo	22,41	22,41	22,41	22,41	22,41
Depreciación de herramientas y muebles de producción	14,17	14,17	14,17	14,17	14,17
TOTAL DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN	13773,38	14044,00	14319,94	14601,32	14888,25
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	25.666,53	26.171,44	26.686,30	27.211,30	27.746,64
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos Administrativos	21644,88	22071,28	22506,09	22949,46	23401,56
Útiles de Oficina	212,50	216,69	220,95	225,31	229,75
Arriendo	3600,00	3670,92	3743,24	3816,98	3892,17

Depreciaciones Equipos de oficina	32,04	32,04	32,04	32,04	32,04
Depreciación Equipo de Computación	288,89	288,89	288,89	294,58	294,58
Depreciación de muebles y enseres administrativos	33,30	33,30	33,30	33,30	33,30
Servicios Básicos	753,48	768,32	783,46	798,89	814,63
Útiles de aseo	51,05	52,06	53,08	54,13	55,19
Amortización del diferido	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	26670,14	27187,50	27715,05	28258,69	28807,23
GASTOS DE VENTA					
Sueldos personal de Ventas	7630,92	7781,25	7934,54	8090,85	8250,24
Publicidad	258,00	263,08	268,27	273,55	278,94
Depreciación Vehículo	156,80	156,80	156,80	156,80	156,80
Combustible y Lubricante	179,00	182,53	186,12	189,79	193,53
TOTAL GASTOS DE VENTAS	8224,72	8383,66	8545,73	8710,99	8879,51
GASTOS FINANCIEROS					
Interés del Préstamo	1296,75	1023,75	750,75	477,75	204,75
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	1296,75	1023,75	750,75	477,75	204,75
OTROS GASTOS					
Amortización del capital	1820,00	1820,00	1820,00	1820,00	1820,00
TOTAL OTROS GASTOS	1820,00	1820,00	1820,00	1820,00	1820,00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	38011,61	38414,91	38831,53	39267,42	39711,48
TOTAL PRESUPUESTO COSTOS TOTALES	63.678,14	64.586,35	65.517,83	66.478,72	67.458,12

El análisis del presupuesto proyectado o preformado en la tabla 25 muestra una tendencia creciente en los costos de producción durante los cinco años. Los costos de producción, que incluyen costos primos y gastos generales de fabricación, aumentan año tras año, lo que podría indicar posibles incrementos en los insumos y la mano de obra directa. Además, los gastos administrativos y de ventas también exhiben un aumento constante, lo que sugiere un aumento en los costos operativos generales. Los gastos financieros y otros gastos muestran una fluctuación, siendo más altos en los primeros años y disminuyendo gradualmente. En resumen, se observa un aumento gradual y sostenido en los costos totales proyectados a lo largo de los cinco años.

8.2.7. Fuentes de financiamiento

Luego de realizar el resumen de activos en la tabla 26 (en donde se recopiló los valores de activos fijos, diferidos y circulantes), se obtuvo un valor total de inversión de \$10125,41. Se cuenta con un capital propio de \$9100 lo cual representa el 89,87% de la inversión, para el 10,13% restante, se solicitará un crédito a una entidad financiera por el valor de \$1025,41

Tabla 26.

Total de Inversión-Fuentes de Financiamiento

Capital	Valor	Porcentaje
Préstamo	1025,41	10,13%
Inversión Inicial	9100,00	89,87%
Total Inversión	10125,41	100,00%

Según lo obtenido en la tabla 26, el capital propio representa el 89.87% de la inversión inicial, mientras que el préstamo equivale al 10.13%. La estructura muestra una dependencia

mayor en recursos propios, lo que puede indicar una estrategia conservadora al minimizar la deuda externa y mantener un mayor control sobre la inversión.

Dicho crédito será diferido para un periodo de cinco años cancelado de manera semestral como se evidencia en la tabla 27, con un total de 10 cuotas, cada una de \$102,54 más los intereses correspondientes calculados en base al capital reducido.

Tabla 27.

Amortización-Fuentes de Financiamiento

Año	Semestre	Capital	Interés	Dividendos	Capital Reducido
	0				1025,41
	1	102,54	53,83	156,37	922,87
1	2	102,54	48,45	150,99	820,32
	3	102,54	43,07	145,61	717,78
2	4	102,54	37,68	140,22	615,24
	5	102,54	32,30	134,84	512,70
3	6	102,54	26,92	129,46	410,16
	7	102,54	21,53	124,07	307,62
4	8	102,54	16,15	118,69	205,08
	9	102,54	10,77	113,31	102,54
5	10	102,54	5,38	107,92	0,00

El cuadro muestra la amortización de un préstamo de 1025,41 en 5 años, con dividendos semestrales que combinan intereses y capital. A medida que avanza el tiempo, los intereses disminuyen mientras el capital reducido aumenta en los pagos. Al final del período, el préstamo se amortiza por completo.

8.2.8. Indicadores Financieros (Tir, Van)

Los indicadores financieros se presentan como métricas esenciales que posibilitan la evaluación de la solidez financiera de una entidad. En esta instancia, CamAqua ha optado por

llevar a cabo el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), que equivale al valor actualizado de los flujos de efectivo netos generados por una inversión, así como la determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR), que refleja el porcentaje de rentabilidad o pérdida que acarrea una inversión.

8.2.8.1. Van: El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) implica la agregación de los flujos de efectivo proyectados en el futuro, previamente descontados al valor presente, y su sustracción de la inversión inicial. Un VAN positivo denota la viabilidad financiera de la inversión, mientras que un VAN negativo señala que, con base en la tasa de descuento aplicada, la inversión podría carecer de rentabilidad.

El Valor Actual Neto de la empresa se adjunta en la tabla 28 y es de \$26 885,67 lo que significa que la inversión efectivamente generará beneficios y que el proyecto en principio si es viable.

Tabla 28.

Valor Actual Neto (VAN)

Año	Flujo Neto	Factor De Actualización	Flujos Netos Actualizados
		15,00%	
0	10125,41		
1	5.361,62	0,86957	4662,28
2	7.570,46	0,75614	5724,36
3	13.439,00	0,65752	8836,36
4	15.500,40	0,57175	8862,41
5	17.952,71	0,49718	8925,67
TOTAL	59824,20		37011,1

$VAN = \text{Flujos netos Actualizados} - \text{Inversión}$

$VAN = 37011,07501$

-

10125,41

$$VAN = 26885,67$$

El análisis del Valor Actual Neto (VAN) utilizando un factor de actualización del 15% revela que el proyecto generará un total de flujos netos actualizados de \$37,011.1 USD.

Descontando la inversión inicial de \$10,125.41 USD, el VAN resultante es positivo, ascendiendo a \$26,885.67 USD. Esto indica que el proyecto tiene el potencial de generar un retorno positivo, lo que sugiere que podría ser una inversión favorable.

8.2.8.2.TIR: La Tasa Interna de Retorno (TIR) de un proyecto se determina al identificar la tasa de descuento que equilibra los flujos de efectivo futuros descontados con la inversión inicial. Es, esencialmente, el porcentaje en el cual el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto se anula, lo que implica que los flujos netos actualizados se igualan precisamente al costo de la inversión inicial. En resumen, la TIR se refiere a la tasa que hace que los flujos netos de efectivo, después de aplicar la tasa de descuento, sean idénticos al gasto inicial del proyecto.

En relación a la Tasa Interna de Retorno detallada en la tabla 29, el valor de igual manera resulta bastante atractivo, pues el resultado se interpreta a que la inversión inicial rendirá una tasa de interés del 77.27% durante la vida del proyecto.

Tabla 29.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Año	Flujo Neto	Factor De Actualización (Menor)	Van Menor	Factor De Actualización (Mayor)	Van Mayor
		65,52%		65,53%	
0			10125,41		10125,41
1	5.361,62	0,604156597	3239,26	0,604120099	3239,06
2	7.570,46	0,365005194	2763,26	0,364961094	2762,92
3	13.439,00	0,220520296	2963,57	0,220480332	2963,04

4	15.500,40	0,133228792	2065,10	0,1331966	2064,60
5	17.952,71	0,080491054	1445,03	0,080466743	1444,60
		TOTAL	12476,22	TOTAL	12474,22
		VAN +	2350,82	VAN -	2348,81

$$TIR = 65,53 + 0,01 \left(\frac{VAN_{menor}}{VAN_{menor} - VAN_{mayor}} \right)$$

$$TIR = 65,53 + 0,01 * \frac{2350,82}{2,00}$$

$$TIR = 65,53 + 0,01 * 1174,212$$

$$TIR = 65,53 + 1,174212E+01$$

$$TIR = 77,27$$

El análisis de la tabla 29 y los cálculos presentados muestra el flujo de efectivo neto en varios años y los factores de actualización correspondientes. Al calcular el Valor Actual Neto (VAN) tanto para tasas de actualización menores como mayores, se obtienen valores positivos y negativos. Al aplicar la fórmula de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y realizar los cálculos, se llega a una TIR de aproximadamente 77.27%. Esto indica que, según los flujos de efectivo presentados y los factores de actualización, el proyecto podría ser rentable si la tasa de rendimiento supera el 77.27%.

8.2.9. Punto De Equilibrio

Para la empresa CamAqua, se ha considerado relevante calcular el punto de equilibrio tanto en el primero como en el último año de la proyección, pues este cálculo se aplica para definir el instante exacto en que los ingresos de la empresa cubren sus gastos fijos y variables.

El punto de equilibrio se calculó de dos maneras: considerando las ventas, se restó el flujo neto del primer año del total acumulado de los siguientes años para obtener un punto de

equilibrio en ventas de 62,544. En términos de capacidad instalada, se dividió el flujo neto del primer año entre el flujo neto acumulado total de los cinco años para obtener un punto de equilibrio en capacidad instalada de aproximadamente 0.884853. Estos enfoques reflejan cómo se identifica el nivel necesario de ventas o capacidad para cubrir los costos y determinar la viabilidad del proyecto.

Primer Año

En función de las ventas

$$PE_v = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE_v = \frac{53827,43}{1 - \frac{9850,71}{70682,74}}$$

$$PE_v = 62544$$

En función a la capacidad instalada

$$PE_{CI} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables Totales}} \times 100$$

$$PE_{CI} = \frac{53827,43}{70682,74 - 9850,71}$$

$$PE_{CI} = 0,884853$$

Quinto Año

En función de las ventas

$$PE_v = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Totales}}}$$

$$PE_v = \frac{56807,94}{1 - \frac{10650,19}{93409,26}}$$

$$PE_v = 64118$$

En función a la capacidad instalada

$$PE_{CI} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables Totales}} \times 100$$

$$PE_{CI} = \frac{56807,94}{93409,26 - 10650,19}$$

$$PE_{CI} = 0,6864255$$

En función de las ventas, se debe expender 62544 y 64118 unidades para el primer y quinto año respectivamente, esto equivale a un promedio de 15 500 paquetes (de 4 unidades) que se deben vender.

En cambio, en función a la capacidad instalada, se debe alcanzar el 88,4% y 64,6% para el primer y quinto año respectivamente de la capacidad máxima de producción para alcanzar el punto óptimo.

8.2.10. Relación Beneficio-Costo

El análisis de la tabla 30 se centra en la relación beneficio-costo (RBC). Se actualizan los ingresos y egresos originales utilizando factores de actualización anuales, lo que muestra cómo varían en el tiempo. Luego, se calcula el RBC total dividiendo la suma de los ingresos actualizados por la suma de los egresos actualizados, resultando en un valor de aproximadamente 1.37, lo que implica un beneficio total superior a los costos durante el período.

El análisis beneficio-costo de CamAqua ratifica la rentabilidad de la empresa, pues su resultado es bastante comprometedor dando un total de \$1,36 valor que es mayor a 1 y que significa que por cada dólar invertido se tendrá una ganancia de \$0,36.

Tabla 30.

Relación Beneficio-Costo

Año	Ingresos Originales	Egresos Originales	Factor De Actualización	Ingresos Actualizados	Egresos Actualizados
1	80.346,76	60868,75569	0,904977376	72711,99774	55084,84678
2	83.118,10	62028,42983	0,81898405	68072,39489	50800,2947
3	87.231,70	63211,37377	0,741162036	64652,8213	46849,87051
4	90.193,23	64423,73702	0,670734875	60495,74604	43211,24717
5	93.377,18	65654,60481	0,606999887	56679,93753	39852,33767
TOTAL				322612,8975	235798,5968

$$\text{Relación Beneficio Costo} = \frac{\text{Ingresos Actualizados}}{\text{Egresos Actuaizados}}$$

$$RBC = \frac{322612,8975}{235798,5968}$$

$$RBC = 1,368171405$$

En el análisis de la relación beneficio-costo (RBC) representada en la tabla, se observa que, durante el período de 5 años, los ingresos actualizados superan los egresos actualizados en

todos los años. El factor de actualización disminuye gradualmente, lo que indica una tendencia a la baja en los beneficios ajustados en comparación con los costos ajustados a lo largo del tiempo. El RBC total calculado al final del período es de aproximadamente \$1.37, lo que sugiere que, por cada unidad de costo, se obtienen \$1.37USD de beneficio.

8.2.11. Costos, Utilidad y PVP

La producción anual de la empresa es de 83.200 unidades, cuyo costo unitario de producción el primer año es de \$0,77 y su precio de venta al público es de \$1,01 obteniendo un 32% de margen de utilidad y un total de ingresos de ventas de \$84055,15.

Así mismo, para el último año, es decir el quinto periodo, el costo unitario de producción por hamburguesa es de \$0.81, y un precio de venta al público de \$1,14 obteniendo un 41% de margen de utilidad y un total de ingresos de ventas de \$95115,95.

Tabla 31.

Costos, Utilidad y Precio de Venta al Público

Años	Costo Total	Producción Anual	Costo Unitario	Margen De Utilidad	Precio De Venta	Ingresos De Venta
1	63.678,14	83.200,00	0,77	32%	1,01	84.055,15
2	64.586,35	83.200,00	0,78	34%	1,04	86.545,71
3	65.517,83	83.200,00	0,79	38%	1,09	90.414,60
4	66.478,72	83.200,00	0,80	40%	1,12	93.070,21
5	67.458,12	83.200,00	0,81	41%	1,14	95.115,95

El análisis de la tabla muestra una tendencia de aumento en el costo total, que va de \$63,678.14 en el primer año a \$67,458.12 en el quinto año, debido al incremento gradual del costo unitario. A lo largo de los cinco años, la producción anual se mantiene constante en 83,200 unidades. El margen de utilidad aumenta de manera progresiva, pasando del 32% en el primer año al 41% en el quinto año. Esto conduce a un aumento en el precio de venta al público, que va

desde 1.01 en el primer año a 1.14 en el quinto año, generando ingresos de venta que aumentan año tras año, llegando a \$95,115.95 al final del quinquenio.

8.2.12. Análisis de Sensibilidad

Finalmente, la empresa efectúa un análisis de sensibilidad con el propósito de evaluar cómo los resultados del modelo financiero se ven afectados al introducir ciertas variaciones. En este contexto, se presenta el análisis de sensibilidad que considera un aumento del 10,98% en los costos, arrojando un coeficiente de 0,26, que es inferior a 1. Esto indica que el proyecto no es sensiblemente afectado por dicho aumento, lo cual establece que, en este escenario, el proyecto es viable desde un punto de vista financiero.

Tabla 32.

Análisis de Sensibilidad

Año	Costos Originales	Costos Totales Originales	Ingresos Originales	Nuevo Flujo	Factor De Actualización	Van Menor	Factor De Actualización	Van Mayor
		10,98%			44,81%		44,82%	
0						2050,81		2050,81
1	60.868,76	67.552,15	80.346,76	12.794,61	0,690560044	8.835,45	0,690512360	8834,84
2	62.028,43	68.839,15	83.118,10	14.278,94	0,476873175	6.809,25	0,476807320	6808,31
3	63.211,37	70.151,98	87.231,70	17.079,71	0,329309561	5.624,51	0,329241348	5623,35
4	64.423,74	71.497,46	90.193,23	18.695,77	0,227408025	4.251,57	0,227345220	4250,39
5	65.654,60	72.863,48	93.377,18	20.513,70	0,157038896	3.221,45	0,156984684	3220,34
					TOTAL	28.742,22	TOTAL	28737,22
					VAN +	26.691,41	VAN -	26686,41

$$TIR = Tm + Dt \left(\frac{VAN\ menor}{VAN\ menor - VAN\ mayor} \right)$$

<i>TIR</i> =	44,82	+	0,01	*	<u>26691,41</u>
					26686,4
					26691,41 - 1
<i>TIR</i> =	44,82	+	0,01	*	<u>26691,41</u>
					5,00
<i>TIR</i> =	44,82	+	0,01	*	<u>5336,41247</u>
					2
<i>TIR</i> =	44,82	+			5,336412E+01
<i>TIR</i> =	98,18				

DIFERENCIA TIR = TIR Original – Nueva TIR

DIFERENCIA TIR= 132,57 - 98,18

DIFERENCIA TIR= 34,38

$$\% \text{ VARIACIÓN} = \frac{\text{Diferencia de la TIR}}{\text{TIR Original}} * 100$$

$$\% \text{ VARIACIÓN} = \frac{34,38}{132,57} * 100$$

$$\% \text{ VARIACIÓN} = 0,259359 * 100$$

$$\% \text{ VARIACIÓN} = 25,93589$$

$$\text{SENSIBILIDAD} = \frac{\% \text{Variación}}{\text{Nueva TIR}}$$

$$\text{SENSIBILIDAD} = \frac{25,93589}{98,18412}$$

$$\text{SENSIBILIDAD} = 0,264$$

9. Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento estratégico en donde se detalla de manera precisa las acciones y estrategias que una organización pone en marcha para promocionar su actividad comercial. Esta herramienta es esencial para lograr los objetivos comerciales establecidos a través de actividades de marketing (Miñarro, 2022).

El plan de marketing de CamAqua está enfocado en el conocimiento y satisfacción de nuestro mercado meta, comprender sus preferencias y empatizar con sus necesidades, este análisis nos permite aplicar estrategias que generen valor y fidelidad del cliente a la marca, además, nuestro enfoque de innovación nos permitirá adaptarnos a las tendencias del mercado actual y utilizar herramientas innovadoras que aseguren una presencia sólida en el mercado digital y atraiga nuevos clientes.

El plan de marketing se gesta a través de un proceso estratégico que abarca la segmentación precisa del mercado y la identificación de nichos, seguido por un análisis profundo de la competencia y las tendencias. La formulación de objetivos SMART, en conjunto con la selección y aplicación de tácticas de marketing mix, define una estrategia coherente. Luego, se establece un calendario estratégico y se asignan recursos, mientras que los KPIs permiten medir y ajustar el rendimiento para asegurar la efectividad de la campaña.

9.1. Análisis del Mercado

Un estudio de mercado es una investigación previa que se debe ejecutar antes de comenzar a desarrollar un plan de marketing, pues se busca recopilar, analizar y comprender datos relevantes que interfieran en el mercado, en los clientes, en la competencia, analiza tendencias, etc.

El análisis de mercado además proporciona resultados clave para armar estrategias de marketing adecuadas, identificar oportunidades a corto y largo plazo, y, además conocer los desafíos y limitaciones que puedan existir en el mercado (Miñarro, 2022).

9.1.1. Análisis PESTEL

Como primer paso, se procede a realizar un análisis PESTEL sobre el entorno de Ecuador en referencia al producto, y como los factores externos inciden en el desarrollo y comercialización del mismo.

9.1.1.1. Político

La inestabilidad política que ha vivido Ecuador en los últimos años representa una barrera directa al desarrollo del comercio tanto interno como externo, según el diario Primicias, el riesgo país de Ecuador es el tercero más alto de Latinoamérica y sobrepasa los 1859 puntos (Tapia, 2023).

Hoy en día la crisis política que se vive dentro del país pone en pausa el progreso en la legislación y regulaciones que involucran la actividad comercial de la cual se benefician miles de familias ecuatorianas, entre ellas, la firma de tratados de libre comercio o acuerdos comerciales, la implantación de nuevos impuestos, normativas sobre etiquetado o requisitos, entre otros.

9.1.1.2. Económico

El panorama económico de Ecuador muestra una recuperación paulatina desde su contracción a causa de la pandemia en los años 2020 y 2021; según datos del Banco Central del Ecuador la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento interanual del 0,7% en los tres primeros meses de este año (2023).

El crecimiento estable de la economía ecuatoriana representa una oportunidad clave para el desarrollo del comercio, ya que incrementa el poder adquisitivo de las personas, atrae a inversionistas extranjeros, mejora el acceso a financiamiento e incentiva la innovación y el desarrollo tecnológico. Por ende, es crucial que el estado ejecute de manera correcta los recursos económicos en pro del bienestar social.

9.1.1.3.Socio-Cultural

La cultura ecuatoriana siempre se ha caracterizado por ser diversa y heterogénea, un claro ejemplo de ello es su gastronomía, combinando los productos de cada una de las regiones y transformándolos en platillos variados e innovadores, un ejemplo de estos productos son los mariscos, que gracias a la ubicación geográfica del país tienen una apreciación arraigada.

En 2021, según la Cámara Nacional de Pesquería, el consumo Per Cápita de mariscos en Ecuador fue de 11,6 kilogramos, resaltando productos como el atún, el bacalao y el camarón entre los preferidos por los consumidores. Esta preferencia cultural por alimentos marítimos representa una ventaja competitiva para la industria dedicada a los marismos, además, las nuevas tendencias como el “real-fooding” han transformado la mentalidad de las personas, quienes hoy en día buscan comida que ofrezca beneficios, que no esté llena de químicos y que sea fresca.

9.1.1.4.Tecnológico

El avance tecnológico, además de ser el principal motor de la globalización, también ha revolucionado la industria alimentaria en todo el mundo, y Ecuador es un ejemplo de ello. La aplicación y uso de tecnología dentro del sector agrícola y acuícola genera grandes beneficios al desarrollo productivo del país.

Además, la presencia de marketing digital y redes sociales en Ecuador son cruciales para la difusión automatizada de promoción, el 79% de la población ecuatoriana utiliza redes sociales, en su mayoría Facebook, Instagram e incluso TikTok (Símbolo Agencia Digital, 2022).

9.1.1.5. Entorno

Ecuador es un país biodiverso, su ubicación geográfica es un factor clave por el que se diferencia tanto por su clima, producción, desarrollo, entre otros factores. Hoy en día, razones como la deforestación, la agroindustria, la energía hidroeléctrica y la minería son casos directos de amenaza al entorno ambiental del país (Castro, 2021).

Considerando la relación entre el entorno y la producción agrícola en el país, considerando que estos productos son su carta de presentación en el mercado mundial, es crucial asegurar un suministro agrícola sostenible y que no comprometa el ecosistema actual. Un factor a resaltar es que la conciencia ambiental hoy en día es una tendencia que incrementa en los ecuatorianos, por lo cual es importante la aplicación de prácticas sustentables que minimicen el impacto en el medio ambiente.

9.1.1.6. Legal

El entorno legal en Ecuador está ligado de cierta manera al entorno político pese a que actualmente el mismo se encuentra inestable, el mismo trata de normar y regular el bienestar entre las personas, las empresas y el estado; esto con la finalidad de controlar factores como seguridad alimentaria, permisos, medidas, restricciones y licencias las cuales se deben cumplir para asegurar el bienestar civil y social. En Ecuador, existen organismos como el ARCSA y el INEN, los cuales se encargan de regular estas medidas.

Las regulaciones laborales y de seguridad alimentaria en Ecuador son dos de las principales obligaciones a cumplir dentro del marco legal empresarial, es esencial que el país priorice la eficiencia y ratificación de las mismas para que estas no supongan una barrera para las empresas, más bien, sean un mecanismo de verificación que motive y promueva a la industria ecuatoriana. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2020)

Desde el 2021, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca ha enfocado sus esfuerzos en agilizar la verificación y cumplimiento de medidas sanitarias en torno al camarón ecuatoriano y sus derivados. Esto supone un incremento en el nivel de eficiencia y eficacia de la industria camaronera ecuatoriana y ha promovido el incremento de las exportaciones del mismo al mercado extranjero en un 31% (Cámara Marítima del Ecuador, 2023).

9.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA es un procedimiento estructurado que involucra la evaluación interna y externa de una entidad. Inicialmente, se identifican las fortalezas y debilidades internas mediante un examen profundo de los recursos, capacidades y procesos. Luego, se analizan las oportunidades y amenazas externas considerando el entorno competitivo, regulatorio y económico. La síntesis de estas cuatro dimensiones proporciona una visión estratégica integral, que puede guiar la toma de decisiones, la alineación de recursos y la identificación de áreas prioritarias de desarrollo.

Para el segundo punto, se procederá a realizar un análisis FODA enfocado en el producto en relación al entorno ecuatoriano. A continuación, se procede a presentar la matriz:

Tabla 33.*Análisis FODA Plan De Marketing*

Fortalezas	Oportunidades
<p>La empresa ofrece un producto único e innovador en el mercado ecuatoriano: hamburguesas de camarón, lo que nos diferencia de la competencia.</p> <p>La calidad y frescura de los ingredientes utilizados en tus hamburguesas pueden convertirse en un atributo distintivo que atraiga a los consumidores en busca de opciones más saludables y gourmet.</p> <p>La flexibilidad para adaptar el menú y ofrecer opciones personalizadas puede atraer a diversos segmentos de clientes y fomentar la lealtad del cliente.</p>	<p>La demanda de opciones de alimentos marinos está en aumento en Ecuador, lo que presenta una oportunidad para captar a un mercado interesado en alimentos frescos marítimos</p> <p>El incremento de tendencias alimenticias como el real-fooding en Ecuador es aproximadamente del 4,7% mensual, lo que se traduce como una oportunidad favorable.</p> <p>El camarón ecuatoriano es considerado uno de los mejores camarones del mundo, por ende, su valor de marca es alto.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Introducir un producto novedoso como las hamburguesas de camarón puede enfrentar resistencia inicial o falta de familiaridad entre algunos consumidores, lo que requerirá estrategias de educación y promoción para crear conciencia y aceptación.</p> <p>La dependencia de la disponibilidad y precio del camarón puede representar un riesgo en términos de costos y consistencia del menú.</p> <p>Asegurar que las operaciones de tu empresa cumplan con los estándares de seguridad y calidad alimentaria puede requerir una inversión adicional en capacitación y equipo.</p>	<p>La competencia en el mercado de alimentos rápidos y restaurantes locales puede ser intensa, lo que requerirá estrategias sólidas para destacar entre las opciones existentes.</p> <p>La dependencia de la disponibilidad y precio del camarón puede representar un riesgo en términos de costos y consistencia del menú.</p> <p>La percepción del público sobre los productos marinos y la disponibilidad sostenible del camarón podrían afectar la demanda y el interés en las hamburguesas de camarón.</p>

El análisis FODA revela que la empresa tiene fortalezas en la innovación de ofrecer hamburguesas de camarón únicas en el mercado ecuatoriano, con la oportunidad de capitalizar la creciente demanda de alimentos marinos frescos. Sin embargo, la novedad del producto podría enfrentar resistencia y requerir estrategias educativas. A pesar de la calidad y frescura distintivas, la dependencia del camarón puede representar riesgos en costos y consistencia del menú. La flexibilidad en el menú y las opciones personalizadas pueden fomentar la lealtad del cliente, pero se debe considerar la inversión en seguridad alimentaria. Además, la percepción pública y la disponibilidad sostenible del camarón son amenazas potenciales para la demanda.

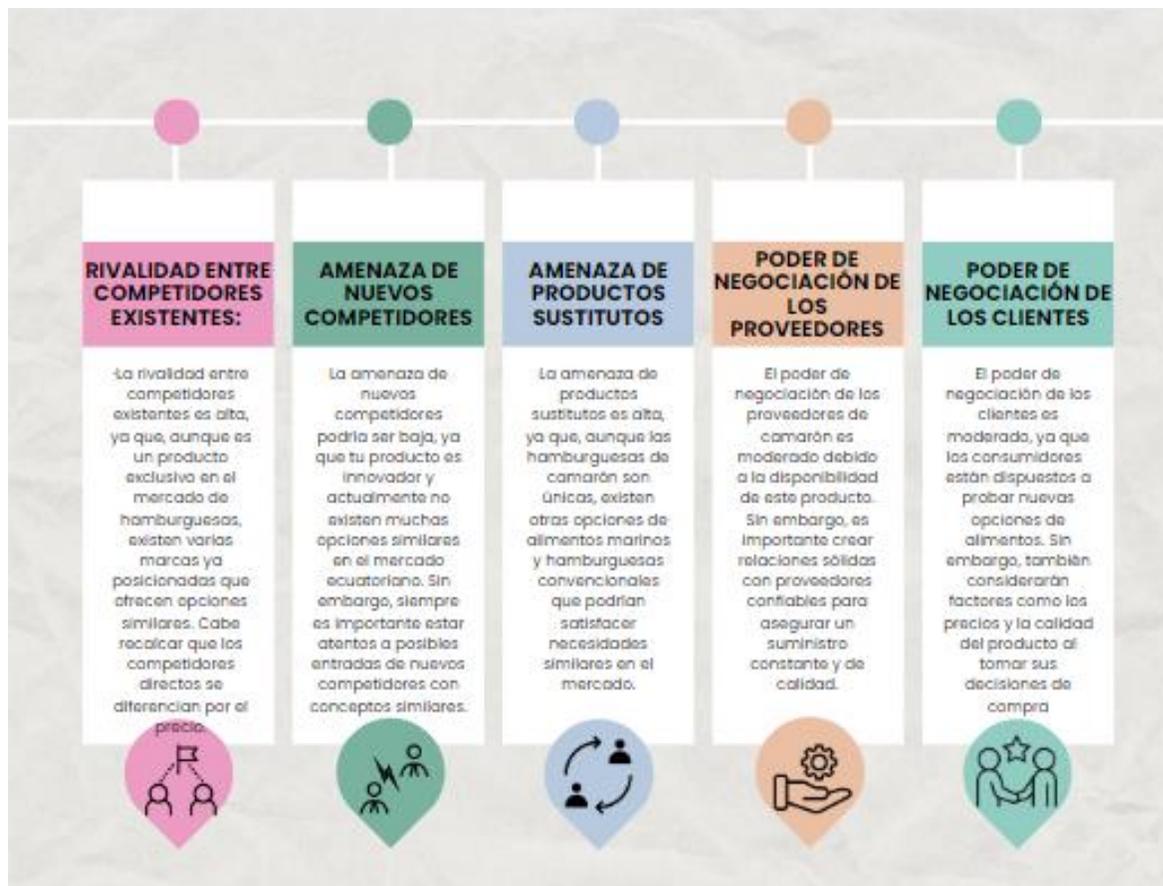
9.1.3. Matriz del Diamante de Porter

El enfoque de análisis desarrollado por Michael Porter, ampliamente aplicado en estrategia de marketing y en investigaciones académicas, comprende cinco etapas fundamentales. En primer lugar, se realiza una evaluación de la amenaza que representan los nuevos actores que pueden ingresar al mercado. Posteriormente, se examina el grado de influencia que tienen tanto los proveedores como los compradores en las dinámicas del mercado. A continuación, se analiza la posibilidad de que productos sustitutos impacten en la demanda de los productos existentes. Por último, se escruta la intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas en la industria.

La ejecución de estas evaluaciones ofrece un panorama detallado sobre la estructura competitiva de la industria y permite identificar oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Estos hallazgos son de gran valor para la formulación de estrategias efectivas por parte de las organizaciones, ya que proporcionan una base sólida y objetiva para la toma de decisiones estratégicas que buscan mejorar la posición competitiva y el rendimiento en el mercado.

Figura 38.

Análisis de las Fuerzas de Porter para Estrategia de Marketing



En la figura 38 se puede observar el resumen de cada una de las fuerzas, como estas intervienen dentro del análisis, y su intensidad. Es importante recalcar que las fuerzas que mayor capacidad de intervención tienen directamente relacionadas al producto son la rivalidad entre competidores existentes y la amenaza de productos sustitutos, pues si bien es cierto nuestro producto se diferencia por su calidad y composición, a diferencia de otras opciones más comunes.

9.2.Objetivos Para El Plan De Marketing

El proceso de establecer un objetivo en un plan de marketing implica la formulación de metas claras y específicas que sean medibles, alcanzables, relevantes y limitadas en tiempo. Esto requiere un análisis exhaustivo del entorno competitivo y de mercado, así como de los recursos disponibles, para asegurar que los objetivos sean realistas y alineados con la estrategia general. Posteriormente, se refinan y priorizan los objetivos seleccionados, lo que orienta la asignación estratégica de recursos y la planificación de acciones tácticas para lograr resultados óptimos.

9.2.1. Objetivo General del Plan de Marketing

Impulsar el posicionamiento de la marca “CamAqua” durante los próximos 12 meses para alcanzar un 14% de la participación en el mercado meta.

9.2.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una sólida estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad de nuestras hamburguesas de camarón en línea. Incrementar en un 30% el tráfico hacia nuestro sitio web y redes sociales, a través de campañas publicitarias dirigidas, SEO optimizado y participación en blogs y foros gastronómicos relevantes en los próximos 6 meses.
- Establecer alianzas con restaurantes, hoteles y empresas locales para promocionar nuestras hamburguesas de camarón como una opción exclusiva y deliciosa en sus menús. Buscar al menos tres asociaciones para fines del año, con el objetivo de incrementar las ventas en un 10% a través de estas colaboraciones.
- Implementar un programa de mejora continua en la experiencia del cliente, con énfasis en la calidad del servicio y la satisfacción general. Realizar encuestas de satisfacción de manera trimestral y establecer un objetivo de alcanzar un índice de

satisfacción del cliente del 95% para el final del año, identificando y abordando áreas de oportunidad basadas en los comentarios de los clientes.

9.3.Público Objetivo

- **Mercados masivos:** En este segmento, el público objetivo sería amplio y abarcaría a todos los consumidores en Ecuador que tienen interés en probar nuevos alimentos y que disfrutan de opciones gastronómicas variadas. El enfoque principal estaría en promocionar las hamburguesas de camarón como una alternativa deliciosa y única que satisfacer el paladar de aquellos que buscan explorar nuevos sabores y experiencias culinarias. Según el INEC (2023) existen cerca de 18,3 millones de habitantes dentro del territorio ecuatoriano, de los cuales al menos el 46,9%, es decir 8,6 millones se consideran población económicamente activa, que son quienes generan ingresos de manera personal y están en la capacidad de adquirir este producto.
- **Nichos de mercado:** Dentro de los nichos de mercado, nos enfocaríamos en los amantes de los mariscos y la cocina gourmet, que lleven una vida agitada y prefieran opciones prácticas y fáciles de cocinar, personas que generalmente se encuentren en una etapa de vida laboral. Estos consumidores son funcionales, aprecian los sabores marinos y valoran los ingredientes frescos y de calidad. Para atraerlos, se destacaría la frescura del camarón utilizado en las hamburguesas y la combinación de sabores gourmet en cada preparación. Asimismo, se promocionaría la experiencia gastronómica exclusiva que ofrece este nicho de mercado.

En el boletín informativo emitido por el INEC (2023) la población económicamente activa ubicada en el rango de 27-45 años corresponden al 64,83% del mismo, esto representa un total de 5,6 millones de personas.

- Segmentos específicos: Uno de los segmentos específicos sería el de los consumidores de mariscos, precisamente camarón, y la alimentación consciente. Se enfocaría en destacar las propiedades nutritivas del camarón y la opción de una alternativa de comida práctica, nutritiva y sabrosa. También se consideraría a los padres preocupados por brindar opciones de comida saludable y atractiva a sus hijos, resaltando las bondades del camarón y su preparación creativa para atraer a los más pequeños.

Para esta segmentación, se realiza un proceso de dos partes, la primera, se segmenta el mercado anterior con la población que mantiene ingresos medios-altos que sería el 36,5% del segmento anterior (INEC, 2021), es decir 2 millones de ecuatorianos aproximadamente.

El siguiente paso en cambio es segmentar estos 2 millones de posibles clientes que cumplen con ciertas condiciones preestablecidas, con el porcentaje de ecuatorianos que consumen camarón de manera frecuente, lo que según la Cámara Nacional de Pesquería (2021) equivale al 38,2%, esto quiere decir, un aproximado de 764 000 ecuatorianos.

- Segmentos diversificados: Para los jóvenes amantes de la comida rápida, se enfocaría en presentar las hamburguesas de camarón como una tendencia culinaria novedosa y emocionante. Se destacaría la versatilidad del camarón y la posibilidad de probar una experiencia única y diferente en cada hamburguesa. Para los profesionales ocupados, se enfatizaría en la conveniencia de las hamburguesas de camarón como una opción

deliciosa y rápida para llevar durante sus actividades diarias. Según un registro la plataforma Pedidos YA (2022) 5 de cada 10 pedidos realizados en la aplicación son de hamburguesas, concluyendo así que esta opción de comida rápida es una de las favoritas de las y los ecuatorianos.

9.4.Estrategias de Marketing

Las estrategias de marketing son vitales para CAM AQUA, ya que le permiten diferenciarse en un mercado competitivo, generar demanda por sus hamburguesas de camarón, aumentar el conocimiento de su marca, impulsar las ventas, fidelizar clientes y adaptarse a las tendencias del mercado. Además, el marketing bien ejecutado puede posicionar a la empresa como líder en alimentos marinos, facilitar la expansión del negocio y mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Para la empresa CamAqua, la combinación de estrategias de marketing tradicional y digital es crucial debido a varias razones. En primer lugar, el marketing tradicional permite establecer una presencia física en el mercado a través de canales como ferias gastronómicas, tiendas minoristas y distribuidores, lo que ayuda a generar reconocimiento de marca y confianza en los consumidores. Por otro lado, el marketing digital amplía su alcance a través de plataformas online y redes sociales, alcanzando audiencias más amplias y permitiendo una interacción directa con los clientes. Además, el uso de estrategias digitales posibilita la segmentación precisa del público objetivo y el seguimiento de resultados en tiempo real, lo que es esencial para ajustar las tácticas de marketing de manera ágil y eficiente. En última instancia, la combinación de ambos enfoques maximiza la visibilidad, el compromiso del cliente y el potencial de crecimiento de CamAqua en un mercado competitivo y en constante evolución.

9.4.1. Marketing Mix

Al aplicar el marketing mix de manera efectiva, CAM AQUA podrá posicionar su oferta de hamburguesas de camarón en el mercado ecuatoriano de manera competitiva y atractiva, maximizando el alcance de la marca y el impacto de las estrategias de marketing para lograr el éxito empresarial.

9.4.1.1.Producto: Para definir las estrategias de marketing del producto, se enfocó en resaltar las cualidades tanto físicas como nutricionales y de manufactura de las hamburguesas elaboradas a base de camarón, en las cuales se consideraron pertinentes las siguientes estrategias:

- Las hamburguesas CAM AQUA son una opción gastronómica innovadora y única en el mercado ecuatoriano, elaboradas con camarón fresco y seleccionado cuidadosamente, combinado con ingredientes de alta calidad para resaltar los sabores marinos y ofrecer una experiencia culinaria inigualable.
- Enfatizar en la frescura y la procedencia sostenible del camarón utilizado en las hamburguesas, lo que brinda a los clientes la confianza de estar consumiendo un producto de calidad y responsable con el medio ambiente.
- Prestar especial atención a la presentación visual de las hamburguesas, destacando la creatividad y originalidad en su montaje para generar un impacto positivo en los clientes.
- Obtener la certificación BPM “Buenas Prácticas de Manufactura” otorgada por el ARCSA que ratifica la calidad del producto alimenticio procesado en referencia a sus procedimientos de elaboración.

9.4.1.2.Precio: Es importante mencionar de CamAqua no se diferencia de la competencia por el precio, sino por la calidad, por lo cual principalmente nos enfocamos en mantener un precio justo y equivalente al producto.

- Establecer precios competitivos basados en el costo de los ingredientes de calidad, la complejidad de la preparación y el valor percibido por los clientes. Se puede considerar una estrategia de precios premium para las opciones gourmet y un precio más accesible para las hamburguesas clásicas.

- Implementar promociones periódicas o descuentos especiales para atraer a nuevos clientes y fomentar la repetición de compra. También se pueden ofrecer combos y ofertas para impulsar las ventas.

9.4.1.3.Plaza: Los puntos de distribución son clave para la estrategia de marketing, pues al ser un producto exclusivo se debe distribuir únicamente en lugares determinados que tengan afluencia de nuestro mercado meta.

- Establecer ubicaciones estratégicas para la venta de las hamburguesas, como restaurantes, locales en áreas con alto tráfico de personas y puntos turísticos. Además, se puede considerar la opción de venta a través de servicios de entrega a domicilio para aumentar la conveniencia para los clientes.

- Explorar asociaciones con restaurantes, hoteles o cafeterías para incluir las hamburguesas de camarón en sus menús, lo que permitirá llegar a nuevos segmentos de clientes y ampliar el alcance de la marca.

9.4.1.4.Promoción: Considerando que es un producto nuevo en el mercado, la promoción es el factor en el que más debemos enfocar nuestros esfuerzos, pues el objetivo que tenemos es incrementar la participación de la empresa dentro del

mercado actual, por ello se planean estrategias acordes a ello para maximizar la visibilidad de la marca.

- Utilizar estrategias de marketing en redes sociales y anuncios en línea para generar conciencia de la marca y promocionar las hamburguesas de camarón. Se pueden compartir fotos y videos atractivos para resaltar los sabores y la experiencia de consumo.

- Organizar eventos de degustación y promociones especiales en puntos de venta para permitir a los clientes probar las hamburguesas de camarón de manera gratuita o con descuento, lo que aumentará el conocimiento de la marca y generará interés.

- Se buscará influencers que se adapten a nuestro mercado meta, manejen un contenido de life-style y tengan un approach significativo en la ciudad de Loja, esto con la finalidad de hacer más conocido el producto en la comunidad.

- Elaborar artes, carruseles, reels y publicaciones afines al producto, que puedan ser difundidas en las redes sociales de CamAqua y que aparte de promocionar el producto, ofrezcan información relevante relacionado con el mismo.

9.4.2. Plan de Marketing Digital

Al combinar una sólida estrategia de SEM y SEO, CAM AQUA podrá aumentar su visibilidad en línea, llegar a un público más amplio y atraer a nuevos clientes interesados en probar sus deliciosas hamburguesas de camarón. La optimización continua y la adaptación a las necesidades del mercado garantizarán el éxito a largo plazo en el mundo digital.

9.4.2.1. Estrategia Search Engine Marketing (SEM): Para comenzar la estrategia de marketing digital, es clave motivar el tráfico inorgánico de los usuarios hacia nuestras redes sociales y anuncios publicitarios, pues al no ser una marca posicionada buscamos darnos a conocer dentro del mercado y para ello debemos

potenciar nuestra promoción y publicidad con estrategias SEM que brindan ajustes personalizados e incrementan el tráfico inorgánico.

- Implementar campañas de anuncios pagados en plataformas de búsqueda como Google Ads. Utilizar palabras clave relevantes relacionadas con hamburguesas de camarón, alimentos marinos y opciones gastronómicas en Ecuador. Establecer anuncios atractivos y llamativos que dirijan a los usuarios a páginas específicas del sitio web para aumentar la relevancia y mejorar la tasa de conversión.

- Aplicar estrategias de remarketing para llegar a usuarios que han visitado el sitio web de CAM AQUA previamente pero no han realizado una compra. Mostrar anuncios personalizados para recordarles las deliciosas hamburguesas de camarón y animarlos a volver y completar una compra.

- Segmentar las campañas por ubicación geográfica, enfocándose en áreas donde la presencia de turistas y consumidores locales sea más relevante. Utilizar anuncios y ofertas específicas para cada ubicación, destacando la frescura del camarón local y la experiencia gastronómica única.

- Monitorear y ajustar constantemente el presupuesto asignado a las campañas de SEM en función de su rendimiento. Dirigir más inversión a palabras clave y anuncios que generen mejores resultados y ROI (retorno de inversión).

9.4.2.2. Estrategia Search Engine Optimization (SEO): El segundo paso de la estrategia de marketing digital de la empresa incluye ya las estrategias SEO dentro de nuestra promoción online, esto pese a que se trabaja de la mano junto a la primera fase (SEM) se concentraran más los esfuerzos en la segunda etapa, es decir, cuando la

marca ya esté posicionada, pues se buscará incrementar el tráfico orgánico en redes y medios digitales de manera progresiva.

- Realizar una investigación exhaustiva de palabras clave relacionadas con hamburguesas de camarón y alimentos marinos en el mercado ecuatoriano. Seleccionar palabras clave relevantes y de alto volumen de búsqueda para incluirlas en el contenido del sitio web.

- Crear contenido de alta calidad y relevante para el público objetivo, enfocándose en las palabras clave seleccionadas. Incluir descripciones detalladas de las hamburguesas de camarón, recetas, beneficios del camarón fresco y consejos culinarios relacionados.

- Asegurarse de que el sitio web esté bien estructurado y sea fácil de navegar tanto para los usuarios como para los motores de búsqueda. Optimizar las etiquetas de título, meta descripciones, encabezados y URL para que reflejen la temática principal de cada página.

- Desarrollar una estrategia de construcción de enlaces para obtener enlaces de sitios web relevantes y de alta autoridad. Esto ayudará a aumentar la visibilidad del sitio web y mejorar su posición en los resultados de búsqueda.

- Asegurar que el sitio web esté completamente optimizado para dispositivos móviles, ya que un número significativo de usuarios realiza búsquedas a través de sus smartphones. Esto mejorará la experiencia del usuario y aumentará la probabilidad de conversiones.

- Mantener el contenido del sitio web actualizado y relevante, agregando regularmente nuevas recetas, promociones y noticias relacionadas con las hamburguesas

de camarón. Monitorear constantemente las métricas de SEO y realizar ajustes según el comportamiento de los usuarios y las tendencias del mercado.

9.5.Presupuesto y Cronograma

A continuación, se presentará una exposición detallada sobre el presupuesto asignado para la ejecución del plan de marketing, así como el cronograma que establece de manera precisa los plazos y la duración de cada estrategia y campaña correspondiente. Además, se describirán los actores involucrados en la implementación de estas acciones y se definirá claramente el público objetivo al que están dirigidas. Esta información es esencial para garantizar una gestión eficiente de los recursos financieros y humanos, así como para asegurar que las estrategias de marketing se alineen de manera efectiva con los objetivos y metas de la empresa, maximizando así su impacto y rentabilidad.

9.5.1.Presupuesto Para El Plan de Marketing

Se realizó un análisis financiero de campañas con un costo total de \$2,974.95. Se evaluaron gastos específicos, como Certificación BPM (\$45.00), Marketing de Influencers (\$450.00), redes sociales (\$300.00), marketing de contenidos (\$933.75), Campañas de Promoción Inicial (\$646.20) y otros gastos (\$600.00), asegurando una inversión diversificada para fortalecer la presencia en el mercado y maximizar la rentabilidad.

El presupuesto destinado para el plan de marketing, detallado en la tabla 34, ha sido elaborado de manera eficiente, tomando en cuenta los recursos a emplear y los tiempos de los mismos.

Tabla 34.*Presupuesto Plan de Marketing*

	Campaña	Cantidad	Costo por unidad	Coste total
1	Certificación BPM	1	\$ 45,00	\$ 45,00
2	Marketing de Influencers	3	\$ 150,00	\$ 450,00
3	Redes sociales	200	\$ 1,50	\$ 300,00
4	Marketing de Contenidos	5	\$ 186,75	\$ 933,75
5	Campañas de Promoción Inicial	3	\$ 215,40	\$ 646,20
6	Otros	6	\$ 100,00	\$ 600,00
	Total			\$ 2.974,95

El análisis financiero de las campañas revela un costo total de \$2,974.95. La Certificación BPM con un costo de \$45.00 establece bases de calidad. El Marketing de Influencers, a \$450.00 para tres colaboradores, las redes sociales, a \$1.50 por unidad, y el marketing de contenidos a \$186.75 por campaña, ofrecen costos eficientes para llegar a un público amplio y busca ampliar la visibilidad. Las Campañas de Promoción Inicial suman \$646.20 y otros gastos ascienden a \$600.00. La inversión diversificada busca asegurar una presencia sólida en el mercado, con atención continua en el retorno de inversión para maximizar la rentabilidad.

9.5.2.Cronograma Plan de Marketing

El cronograma del Plan de Marketing es un documento que contiene todas las fases y actividades a desarrollar durante el plazo establecido en las estrategias, en este caso 12 semanas, además, incluye cuál es la meta que queremos lograr y como vamos a medirla. A continuación, en la tabla 35, se detalla el plan de marketing para la empresa CamAqua.

Elaboración de la certificación	Obtener la certificación BPM	Producto/Registro	Marketing	
Elaboración de maya publicitaria	Difundir la certificación	Redes sociales/producto	Marketing	
Campaña en redes	Difundir la certificación	Redes sociales/producto	Marketing	
Fase 3: Marketing de influencers			Marketing	
Contratación de influencers	Posicionar el producto en el mercado meta	Redes sociales	Marketing	
Elaboración de Pitch	Establecer un discurso con la información más relevante del producto	Redes sociales	Marketing	
Publicidad en redes sociales/Marketing de Contenidos	Promocionar beneficios del producto	Redes sociales	Marketing	
Fase 4: Marketing por nichos			Marketing	
Personalización de segmentos	Personalizar atención al cliente	Redes sociales/Supermercados	Marketing	

Elaboración de artes	Segmentar los beneficios dependiendo de su uso	Redes sociales/Supermercados	Marketing	
Elección de lugares destino	Impactar al cliente	Redes sociales/Supermercados	Marketing	
Promoción por nicho	Personalización de ventas	Redes sociales/Supermercados	Marketing	
Fase 5: Marketing en redes			Marketing	
Elaboración de publicidad	Atraer clientes	Redes sociales	Marketing	
Segmentación y alcance de mercados	Determinar el nicho adecuado	Redes sociales	Marketing	
Determinación de métricas	Establecer el alcance de campaña	Redes sociales	Marketing	
Puesta en marcha	Obtener resultados de inversión	Redes sociales		

El cronograma de marketing expuesto en la tabla 35 muestra un enfoque progresivo y estratégico en múltiples fases. Inicialmente, se establece presencia en redes sociales mediante diseño de perfiles y posicionamiento. La certificación BPM se destaca como un hito importante, con estrategias de difusión y campañas en redes sociales. La inclusión de influencers y marketing por nichos resalta la personalización y segmentación para maximizar el alcance. Además, la fase de marketing en redes busca la atracción de clientes a través de contenido, segmentación y métricas. El cronograma detallado garantiza la implementación efectiva de cada etapa, apuntando a una estrategia integral que aborda diversos aspectos del marketing.

9.6.Métricas KPIs

Las métricas KPIs son Indicadores Clave de Rendimiento que representan la efectividad de una acción para lograr un objetivo concreto. Los KPIs, al ser valores medibles y que se pueden monitorear progresivamente, son útiles para tener control sobre el desarrollo de un objetivo, y, en caso de que este no esté funcionando, poder corregirlo de forma inmediata.

A continuación, se enlistarán las métricas KPI's que la empresa va a emplear en el análisis del plan de marketing para poder cuantificar las estrategias empleadas y tomar decisiones al respecto:

9.6.1. Tráfico Web diario

El tráfico web diario representa el número de visitantes únicos que acceden a tu sitio en el plazo de un día determinado. Esta métrica es esencial en este plan de marketing, pues refleja la visibilidad y el alcance de tu plataforma en línea, proporcionando una indicación directa de cómo tu audiencia interactúa con tu contenido y productos.

El mismo se obtiene en el análisis ADS de cada una de las aplicaciones y redes en las que la empresa se ha registrado, así, se generaran informes diarios, semanales, y mensuales del tráfico web.

9.6.2. Nuevas visitas

El porcentaje de nuevas visitas compara los visitantes nuevos con los recurrentes en tu sitio web. Esta cifra es crucial para evaluar la efectividad de tu estrategia de atracción de audiencia fresca, lo que a su vez puede influir en el crecimiento y la diversificación de tu base de usuarios.

Para el cálculo porcentual del mismo, se deben dividir el número de nuevas visitas para el total de las visitas, obteniendo así el resultado. $(\text{Número de nuevas visitas} / \text{Total de visitas}) * 100$

9.6.3. Ratio de Engagement

El ratio de engagement mide la interacción de los usuarios con tu contenido, como tiempo en la página y acciones. Esta métrica es valiosa para comprender la relevancia y el impacto de tu contenido, así como para mantener una conexión sólida con tu audiencia.

Su cálculo es sumamente sencillo, primero, se debe realizar la suma total de todas las interacciones obtenidas en un determinado periodo de tiempo en la publicación o red a calcular, posterior a ello, se divide este total para el número de visitantes y se multiplica el total por cien para obtener el resultado final. $(\text{Suma de interacciones} / \text{Número de visitantes}) * 100$.

9.6.4. Porcentaje de clientes originados de marketing

El porcentaje de clientes provenientes de estrategias de marketing compara la conversión de prospectos en clientes a través de tus esfuerzos de marketing. Esta cifra proporciona

información sobre la eficacia de tus tácticas y la contribución del marketing a tus objetivos de ventas.

Para obtener el resultado de esta métrica basta con dividir el total de clientes nuevos originados para el total de clientes obtenidos luego de aplicar la estrategia. (Clientes nuevos de diverso origen/ total de clientes obtenidos de las estrategias de marketing)

9.6.5. ROI

El ROI, o retorno de inversión, relaciona la ganancia neta con el costo de inversión en marketing. Esta métrica es esencial para evaluar la rentabilidad de tus actividades de marketing y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

El cálculo del retorno de inversión se realiza en dos pasos, primero, se restan los costos de inversión al total de la ganancia, el segundo paso es, dividir este resultado para el costo de inversión; esta respuesta se multiplica por cien. $[(\text{Ganancia} - \text{Costo de inversión}) / \text{Costo de inversión}] * 100$

9.6.6. Crecimiento sostenible

El crecimiento sostenible implica un aumento constante y equilibrado en ingresos y alcance a lo largo del tiempo. Esta estrategia es crucial para garantizar un crecimiento a largo plazo que no comprometa la viabilidad del negocio ni la satisfacción del cliente.

Aunque no existe una fórmula concreta para analizar el resultado, se puede medir en base a otras métricas como el margen de ingresos neto, la tasa de rentabilidad, el incremento de ventas, etc.

9.6.7. Rotación del Stock

La rotación del stock mide la frecuencia con la que los productos se renuevan o se venden. Esta métrica es importante para gestionar eficientemente el inventario y asegurar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten.

La rotación del Stock se calcula dividiendo las ventas en un periodo de tiempo dividido para el promedio del inventario en ese periodo. (Ventas en un período de tiempo / Promedio de inventario en el mismo período).

10. Plan de Marketing Para La Internacionalización

El plan de internacionalización es el diseño de un programa que tiene como objetivo la expansión del negocio fuera de los límites fronterizos, es decir, llevar la empresa a un nuevo país, esto implica todo un proceso tanto interno como externo, pues la empresa debe capacitarse, estar preparada, y, sobre todo, contar con las condiciones para internacionalizarse, para luego de ellos poder ejecutar este plan en el país de destino, el mismo debe haber sido seleccionado de manera estratégica luego de haber realizado un meticuloso estudio de mercado. (VSI Consulting, 2022)

10.1.Método de Internacionalización

El primer paso para internacionalizar una marca es analizar cómo lo vamos a hacer, esta decisión viene ligada de los objetivos que tenga la empresa. En este caso, “CamAqua” utilizará la metodología de exportación indirecta, ya que, frente a las capacidades del producto, y la situación actual de la empresa, es la manera ideal en la que nuestra marca pueda internacionalizarse.

La exportación internacional representa una oportunidad de alto valor para la empresa, pues además de presentar un riesgo muy bajo, es la manera más sencilla y ágil de participar dentro del mercado internacional, poder tomar experiencia, incrementar la competitividad e incluso, incrementar el valor de la marca.

El siguiente paso es identificar la mercancía, es decir, designar el código arancelario adecuado al producto, esto es sumamente necesario e importante pues de esta manera se designa el tipo de requisitos e impuestos que el producto debe cumplir para entrar en un nuevo país, el asignar una partida errónea puede tener consecuencias sumamente graves, desde generar multas a la exportación (o importación), hasta ponerla en riesgo de pérdida o confiscación por parte de aduanas.

La partida arancelaria de la Carne de Hamburguesa Elaborada a Base de Camarón es **1605.29.00.00** correspondiente a “Crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos, preparados o conservados—Los demás” ubicada en el capítulo 16 que abarca “Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos” perteneciente a la Sección IV “Productos De Las Industrias Alimentarias”

10.2. Análisis de Mercado Destino

El proceso de selección del país destino para este producto se realizará en tres etapas, primero, un análisis de la atractividad de mercados, luego, un estudio tanto de las fuerzas como del entorno político, económico y comercial de los mercados previamente seleccionados, y, por último, un análisis de las barreras, requisitos, y condiciones que influyen que manera directa en la exportación.

10.2.1. Estudio de Mercados

El estudio de Mercados a realizarse será enfocado en tres países previamente seleccionados bajo el análisis de tendencias en Google Trends, potencial sin explotar, y posicionamiento del camarón ecuatoriano en el mercado, luego de este estudio, se determinó factible los siguientes destinos: Estados Unidos, China, e Inglaterra.

10.2.1.1. Análisis de Atractividad: Como primer punto, se procede a analizar la actividad comercial (tanto de importaciones como de exportaciones) de los mercados destino en relación al producto, previamente clasificado como 16.05.29.00, que hace referencia a las carnes de hamburguesa elaboradas a base de camarón. Además, se considera el contacto de empresas, o posibles socios, que pueda facilitar el plan de acción.

Tabla 36.

Análisis de Atractividad de los Mercados

	Mercados Destino		
	China	Estados Unidos	Reino Unido
Potencial Exportador	800 millones	38 millones	22 millones
Unrealized Potential	333 millones	25 millones	11 millones
Variables Total de Importaciones	18,4 millones	131,5 millones	178,5 millones
Posición en Importaciones Globales	15	4	3
Crecimiento de Importación	-16%	27%	18%
Contactos de Empresas	298	49	180

Fuente: Global Trade Helpdesk

En la Tabla 36, se observa un entorno bastante favorable en los tres países en general, no obstante, China tiene un potencial no realizado de 333 millones, esto se traduce como una oportunidad bastante llamativa, pues existe un mercado que aún le falta mucho por explotar, y una demanda que hasta la fecha no ha logrado ser satisfecha en su totalidad.

10.2.1.2. Análisis del Entorno: El siguiente paso se basa en realizar un análisis externo del entorno político-legal, económico y comercial de cada uno de los países, el cual fue investigado a fondo mediante varias fuentes.

10.2.1.2.1. Entorno Político-Legal: Entorno Político y Legal: El análisis del entorno político-legal de los países reviste una relevancia crítica en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito del marketing internacional. Este proceso integral abarca una evaluación exhaustiva de una amplia gama de factores, incluyendo, pero no limitándose a la estabilidad gubernamental, las regulaciones comerciales y aduaneras vigentes, las políticas fiscales y legales, los acuerdos y tratados internacionales pertinentes, así como cualquier cambio político substancial que pueda tener repercusiones en el entorno empresarial.

Este examen profundo y meticuloso tiene como objetivo primordial la identificación precisa de oportunidades latentes y riesgos potenciales que pueden impactar de manera significativa en la operación y la estrategia comercial de las organizaciones que compiten en el mercado internacional.

Tabla 37.

Análisis del Entorno Político-Legal

Variable	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 					CHINA 					REINO UNIDO 				
	Resultados	Impacto				Resultados	Impacto				Resultados	Impacto			
Riesgo Político	Es evidente que en los últimos años la inestabilidad política y los cambios en la ley ha causado perjuicios a sus operaciones de comercio e inversión			x		China ocupa el ranking 3/6 en riesgo político, es importante mencionar que tanto la interferencia política como el riesgo legal y regulatorio se encuentran considerados como medio-alto			x		Reino Unido ocupa el puesto 2/6 en riesgo político, considerándolo como medio-bajo, su situación se considera inestable pues luego del brexit, su entorno político y social se han visto afectados en varias ocasiones			x	
Nivel de libertad de prensa	Estados Unidos ocupa el puesto 42/180 en el ranking sobre libertad de prensa. En los últimos años, las violaciones a la libertad de información se han multiplicado. La mayor afluencia en los canales de comunicación son las redes sociales.			x		La libertad de prensa en China es sumamente restringida, pues se sitúa en el puesto 175/180. Las violaciones a la libertad de información y la injerencia del estado es los medios de comunicación es elevada			x		Reino Unido ocupa el puesto 35 en el índice de libertad de prensa, en los últimos años no han existido violaciones a la libertad de información, la razón de control frente a la prensa se debe a su Monarquía y protocolos en relación a la información pública.			x	

Rule of Law / Rule of Man	Estados Unidos ocupa el puesto 26/140 y tiene una puntuación de 0,71. Esto significa que, las fortalezas han incrementado y las debilidades han disminuido.	x				En este ranking, china se encuentra en el puesto 95/140 con una puntuación de 0,47 con tendencia al incremento, esto significa que pese a ser una potencia, China actualmente es un país inestable					x	En este ranking, Gran Bretaña ocupa el puesto 15/40 y un puntaje ascendente de 0,71, lo que significa que existe fortaleza y efectividad en el sistema legal y judicial de este país	x											
Riesgo de hacer negocios	El riesgo de hacer negocios con EEUU es bajo, debido a las políticas comerciales y los acuerdos que tienen con el resto del mundo. Al ser uno de los países más poblados, la demanda es muy variada y puede haber diversidad de oferta desde que es admisible.	x				China se encuentra en el puesto 46 del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, es un lugar muy atractivo para hacer negocios y ofrece un amplio mercado con diversas posibilidades	x					Reino Unido ocupa el puesto 8 en el ranking de Easy of Doing Business, esto gracias a, por ejemplo, su centro financiero que es de los más grandes del mundo, un mercado flexible y una próspera cultura empresarial	x											

Fuente: Data World

El entorno político-legal brevemente analizado en la tabla 37 muestra a Reino Unido con una amplia ventaja a diferencia de China y Estados Unidos, pues se considera un estado más organizado cuyas políticas y leyes conviven de manera armonizada, promoviendo el comercio y

el desarrollo de la nación. Por otra parte, China y Estados Unidos presentan un entorno un poco complejo, con restricciones y problemáticas las cuales han incrementado en los últimos años debido a factores externos.

10.2.1.2.2. Entorno Económico: El análisis del entorno económico de los países conlleva una evaluación de indicadores macroeconómicos clave, tales como el Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de inflación, los tipos de interés y la tasa de desempleo. Además, se examinan factores políticos y macroeconómicos que ejercen influencia sobre la estabilidad financiera, las dinámicas del comercio internacional y las perspectivas de inversión. Este análisis proporciona una base fundamental para la toma de decisiones empresariales, permitiendo una comprensión precisa del contexto económico en el que operan las empresas y, en consecuencia, facilitando la formulación de estrategias efectivas y la gestión de riesgos empresariales.

Tabla 38.

Análisis del Entorno Económico

Variable	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 		CHINA 		REINO UNIDO 	
	Resultados	Impacto	Resultados	Impacto	Resultados	Impacto
Libertad Económica	El país ocupa el puesto 25 en el ranking. Esto significa que es una sociedad donde los habitantes tienen igualdad de oportunidades y pueden desarrollarse libremente en el desempeño	X	En el caso de China, la libertad económica de está en el ranking de 0,49 a 9, lo que significa que esta es muy controlada y existen gran cantidad de controles y	X	Aspectos como la libertad financiera, monetaria, comercial, y de inversión, se encuentran en un promedio de 80-100 lo que significa que es una situación muy gratificante en donde tanto las personas	X

	de sus actividades económicas. Específicamente, factores como la libertad de negocios, libertad monetaria y libertad comercial.					barreras, con una única diferencia en los aspectos de libertad monetaria y libertad comercial, las cuales son muy positivas					como las empresas pueden desarrollar sus actividades dentro de un ambiente estable.				
PIB total real	En este caso, el PIB anual en 2022 fue de 25,46 trillones de dólares, lo que demuestra un crecimiento de la actividad productiva con respecto a 2020, además, indica un mayor crecimiento de empleos, y más capacidad de consumo para sus habitantes.	x				El PIB de China en 2022 fue de 17,96 billones, un 0,15% más que en 2021, y con tendencia al alza en el futuro. Esto indica que la actividad productiva del país está creciendo, la cual se vio muy afectada por la pandemia.	x				En 2022, el PIB Total del país fue de 3,07 trillones de dólares, esto indica una recuperación frente al golpe económico que recibió el país luego del brexit	x			
PIB per cápita	El PIB en el 2021 fue de 76.398,6 este valor está aumentando estadísticamente para los próximos años, lo que indica que la capacidad de consumo por habitante, así como su nivel de vida, están aumentando y se consideran altos en comparación	x				En 2022, el Pib Per Cápita en China fue de \$12,720.2 el cual viene de un incremento constante desde hace años atrás	x				El PIB Per Cápita de Reino Unido en 2022 fue de \$45,850.4, lo que significa que la economía de los ciudadanos es estable y su capacidad de consumo tiende a ser óptima	x			

	comparación con otros países, ha ido en aumento en los últimos años.						a que existe un desequilibrio en la brecha salarial, esta está disminuyendo o poco a poco						índice fue de 32,6.
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---------------------

Fuente: Banco Mundial

En la tabla 38 se realizó un breve análisis de la situación económica que afronta cada uno de los países en la actualidad, se evidencia un entorno medianamente favorable en Estados Unidos y China, los cuales comparado con la crisis mundial actual que el mundo enfrenta, es comprensible un entorno de inestabilidad. En cuestión de Reino Unido, su entorno es menos favorable, pues representa un alto riesgo la inversión directa o indirecta en este país en términos de la inflación, inestabilidad social, y cambios en la política económica.

10.2.1.2.3. **Entorno Comercial:** El análisis del entorno comercial de las naciones implica una evaluación multidimensional de factores que inciden en la viabilidad y efectividad de sus relaciones comerciales internacionales. Para llevar a cabo este análisis, se han considerado indicadores clave como la facilidad de hacer negocios, los plazos requeridos para la concreción de acuerdos comerciales y el desempeño logístico. Estos parámetros permiten una evaluación rigurosa de la competitividad y la eficiencia de cada país en el contexto de las transacciones comerciales globales.

Tabla 39.

Análisis del Entorno Comercial

Variable	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	CHINA	REINO UNIDO
Resultados			
Impacto			

Facilidad para hacer negocios	En el 2020, EEUU ocupó el puesto 6 en el ranking, teniendo un resultado de 84/100, mostrándose, así como una nación comercialmente favorable, que permite el intercambio comercial de una forma más óptima y abierta, además de poseer uno de los mercados de oferta y demanda más poderosos del mundo.	x								Actualmente, China avanzó hasta el puesto 31 en el ranking de países fáciles para hacer negocios, se muestra como una nación sumamente favorable gracias a su mercado con fuerte crecimiento económico, gran potencial en calidad humana y bajos costos de producción.	x																	
Tiempo requerido para iniciar un negocio	Se encuentra en el puesto 55 de este ranking, con un puntaje de 91.6 y un total de 4.2 (días hombre) para comenzar a hacer negocios, cifras favorables, que se traducen en un proceso eficiente y competitivo en el mercado comercial mundial, lo que vuelve a este destino un socio comercial atractivo	x								Hoy en día, China ocupa el puesto 42 del ranking, con un puntaje de 93,2 y un total de 4 (días hombre) para iniciar un negocio, lo que se define como un ambiente eficiente y favorable.	x																	
Desempeño logístico	Estados Unidos se encuentra dentro del top 10 de países con mejor desempeño logístico en el mundo, teniendo aduanas e infraestructura logística entre los más	x								China, en los últimos años, ha invertido en reestructurar sus puertos, aduanas, eficiencia, e infraestructura logística, convirtiéndose así en uno de los países con	x																	

	eficientes y competitivos del mundo, siendo así un destino muy atractivo, brindando efectividad y seguridad a los comerciantes						mayor tecnología y gestión logística del mundo.						desempeño logístico.				
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	----------------------	--	--	--	--

Fuente: Banco Mundial

En la tabla número 39, se realizó una comparación breve del entorno comercial en donde se comparó, básicamente, la eficiencia de cada país al momento de realizar negocios. En realidad, en este análisis los tres países presentan un entorno favorable y bastante llamativo, pues cuentan con infraestructura, políticas comerciales, y planes logísticos eficientes que promueven el desarrollo del comercio.

10.2.1.3. Análisis de Barreras y Condiciones: A continuación, en la tabla 40, se procede a enlistar cada una de las barreras y condiciones de entrada, tanto arancelaria como no arancelaria del producto en cada uno de los países.

Tabla 40.

Análisis de Barreras Y Regulaciones Comerciales

	China	Estados Unidos	Reino Unido
Arancel de Importación	5%	0%	0%
Requerimientos Domésticos	0	0	0
Requisitos del Producto	23	38	28
Condiciones de Mercado	28	4	27
Preembarque e Inspección	70	39	73
Cambios notificados en las Regulaciones	13	100	19

Fuente: Global Trade HelpDesk

Cada variable ha sido analizada a profundidad en la tabla 40, en donde se evidencia un entorno claramente favorable para China a diferencia de los otros dos países, pues pese a que, si cuenta con un arancel de importación por pago, los requisitos no arancelarios son menores y técnicamente sencillos de obtener,

10.2.2. Análisis Interno

Una vez seleccionado el país de destino, se procede a realizar un análisis de los factores internos del mismo, esto es sumamente necesario para establecer estrategias de marketing, comercialización y toma de decisiones a futuro.

10.2.2.1. Ficha Técnica de China: La ficha técnica de un país es una herramienta esencial para comprender, analizar y evaluar las condiciones y oportunidades que ofrece. En este caso puntual, se realiza la ficha técnica de China, en donde se ha adjuntado información relevante como datos demográficos, económicos, políticos y sociales sobre este país.

En la tabla 41 se describe a detalle la ficha técnica de China como país destino, la cual incluye macro factores básicos para analizar y comprender, tales como su información demográfica, sistema político, económico y social.

Tabla 41.

Ficha Técnica de China

FICHA TÉCNICA CHINA	
DATOS BÁSICOS	

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre oficial: República Popular China (中华人民共和国) • Capital: Beijing (北京) • Idioma oficial: Chino mandarín • Población: Aproximadamente 1.4 mil millones (2021) • Superficie: Aproximadamente 9.6 millones de km² • Moneda: Yuan Renminbi (CNY) • Huso horario: UTC+8 (China Standard Time) • Prefijo telefónico: +86 	
SISTEMA POLÍTICO	
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de gobierno: República Socialista • Partido gobernante: Partido Comunista de China (PCC) • Líder del país (2021): Presidente Xi Jinping y Primer Ministro Li Keqiang • División política: Se compone de 23 provincias, 5 regiones autónomas, 2 regiones administrativas especiales y 4 municipalidades administradas directamente por el gobierno central. 	
ECONOMÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de economía: Socialista de mercado • PIB (Producto Interno Bruto) nominal (2021): Aproximadamente 17.7 billones de dólares USD • PIB per cápita (2021): Aproximadamente 12,700 dólares USD • Sectores económicos principales: Industria manufacturera, agricultura, tecnología, comercio y servicios. • Exportaciones destacadas: Equipos electrónicos, maquinaria, textiles, productos químicos, entre otros. • Importaciones destacadas: Maquinaria, petróleo crudo, minerales, productos electrónicos, etc. • Tasa de inflación: La tasa de inflación acumulada del país en este año (2023) es de 0,5% 	

PERFIL SOCIO-ECONÓMICO

- Índice de Desarrollo Humano (IDH) (2021): 0.761 (alto desarrollo humano)
- Tasa de alfabetización: Aproximadamente 97%
- Esperanza de vida al nacer (2021): Aproximadamente 76 años
- Religión principal: Ateísmo oficial (sin embargo, existen religiones como el budismo, taoísmo, islam, cristianismo, etc.)
- Estructura demográfica: China cuenta con una gran población diversa, con una gran concentración en las zonas urbanas y costeras.

En la tabla 41, se observa a detalle cada uno de los factores de mayor relevancia en China, como su moneda oficial, su división política, su tipo de economía, la tasa de desarrollo humano, y la estructura demográfica, esto nos sirve para crear un prospecto de cómo la empresa debe adaptarse a un nuevo mercado.

10.2.2.2. Contacto de Socios: El contar con un socio comercial establecido en China, con una alta participación dentro del mercado y valor de marca elevado es una oportunidad clave que una empresa que maneja exportación indirecta debe aprovechar, pues además de tener una amplia base de clientes ya establecida, cuenta también con credibilidad y reputación, lo que nos garantiza oportunidad de crecimiento, desarrollo y conocimiento de mercado.

Luego de realizar una investigación de mercado interna de manera exhaustiva, se realizó un acercamiento con algunas cadenas de retail minoristas en China, se establecieron reuniones en donde se hizo conocer la oferta de CamAqua. Al finalizar las mismas, se llegó a un acuerdo con el supermercado “Superstores Yonghui”.

Superstores Yonghui es una compañía de retail China fundada en 2001 que ha crecido hasta convertirse en un actor líder en la industria minorista en China con 966 puntos a lo largo de las principales ciudades del país. Es reconocida por tener productos alimenticios importados de diversos países latinoamericanos.

Figura 39.

Logotipo de Yonghui Superstores



10.2.2.3. Tendencias de Consumo: Para esta parte de la investigación, se dividieron las tendencias de consumo en dos puntos clave, las tendencias alimenticias del mercado Chino frente al consumo de mariscos, y, las tendencias del mismo frente al mercado ecuatoriano.

En primera instancia, la tendencia del “real-fooding” es un estilo de vida que se enfoca en consumir productos naturales y orgánicos o mínimamente procesados, elaborados con ingredientes de calidad y que su elaboración y empaque no comprometan el medio ambiente. Según SpainsFun (2022), un diario online, el “real-fooding” es un movimiento que ha impactado realmente en este país, 23% de los ciudadanos son seguidores de este movimiento y este porcentaje está incrementando potencialmente.

Otra de las tendencias actuales dentro del consumo de alimentos en el mercado Chino es la preferencia por proteínas de origen marítimo frente a las proteínas tradicionales. Los mariscos

son uno de los productos más apetecidos en la cultura gastronómica China, el consumo anual Per Cápita de mariscos en este país fue de 32,8kg en 2021 (RODA International, 2022).

Por otra parte, las tendencias de consumo del mercado Chino frente al Ecuatoriano es una situación de análisis bastante favorable para la empresa. Según Primicias (2023) 44% de las exportaciones ecuatorianas a China son de MiPymes, además, hoy en día China es el principal socio comercial de Ecuador, a finales del año pasado, el camarón Ecuatoriano volvió a ser exportado a China luego del veto que sufrió en 2020 por su contaminación, la exportación de este producto representa el 23,6% del PIB total del país, convirtiéndose así en el mayor exportador mundial de camarones (BBC News, 2023).

10.3.Estrategia

El plan de marketing internacional está centrado en la promoción y posicionamiento del producto en el mercado Chino, si bien es cierto, Ecuador es el mayor exportador mundial de camarones, el Oro Rosa de origen ecuatoriano goza de una reputación extraordinaria en el mercado internacional, pues su sabor, tamaño y calidad son inigualables en el mundo.

Es por ello que CamAqua debe aprovechar esta ventaja competitiva para promover el producto dentro del mercado Chino considerando que es la materia prima principal del mismo, ya que además que este país es nuestro principal socio comercial, el camarón ecuatoriano es sumamente valorado en este mercado.

Para ello se llevarán a cabo diversas estrategias que trabajen la promoción del mismo de manera directa y digital, priorizando el mercado meta y en pro de lograr nuestro objetivo principal.

10.3.1. Objetivo General

Incrementar el conocimiento y la demanda de carne de hamburguesa elaborada a base de camarón Ecuatoriano en el mercado Chino, a través de una campaña de marketing digital y promociones, logrando generar un 12% de la participación de mercado durante el primer semestre de implementación.

10.3.2. Marketing Mix

10.3.2.1.Producto: Se procedió a evaluar características, beneficios y calidad del producto, su diferenciación y su adecuación al mercado Chino.

- La etiqueta del producto final debe ser sometida a un rediseño, sobre todo enfocado en el cambio del idioma para facilitar la lectura y comprensión de la descripción e información del producto, manteniendo su esencia en forma y añadiendo los requisitos de etiquetado obligatorios.

- El producto debe obtener la certificación de Marca País para que esta pueda ser incluida en su etiqueta, pues el camarón ecuatoriano es altamente valorado en China, por ende, tener este logotipo en el envase del producto será uno de los principales identificadores de valor que garantizan nuestra oferta de valor.

10.3.2.2.Precio: Considerando que China tiene un entorno económico totalmente distinto al de Ecuador, se analizaron estrategias de fijación de precios basadas en costos, competencia y valor percibido por el cliente.

- El precio de venta se mantendrá en \$3,87 para el envase de dos unidades y en \$7,50 para el de cuatro unidades (transformados en yuanes se obtiene un total de ¥27,68 y ¥53,64 respectivamente) y esto representa el valor FOB del producto. Posterior a ello se

debe incluir el costo de flete internacional y seguro, más la logística interna y la utilidad de la empresa.

10.3.2.3.Plaza: En este punto fue crucial considerar canales de distribución eficientes para llegar al mercado objetivo y lograr una amplia cobertura.

- Además de la alianza con el supermercado Superstores Yonghui para distribuir el producto, se buscará nuevos puntos estratégicos de distribución que sean clave para la empresa, esto como tiendas de productos Ecuatorianos, establecimientos de venta y distribución de mariscos, supermercados de productos latinos, etc.

10.3.2.4.Promoción: Al ser un mercado nuevo, se debe centrar gran parte de los esfuerzos en ganar participación de mercado y reconocimiento de marca dentro de él, por ello, se diseñaron tácticas de comunicación para aumentar la visibilidad y atraer clientes, utilizando publicidad, promociones y relaciones públicas.

- Utilizar redes sociales de alto tráfico en China para promocionar las Hamburguesas de Camarón por medios digitales, enfatizando sus propiedades y haciendo conocer al público en que lugares pueden adquirirlas.

- El marketing de contenidos se enfocará en tres puntos específicos, primero, priorizar que se sepa que el producto es 100% elaborada a base de camarón ecuatoriano, ya que este es altamente cotizado y valorado en China, segundo, crear contenido como reels, publicaciones o carruseles que compartan información sobre las propiedades nutritivas, beneficios, ideas de preparación y temas afines al producto en las redes sociales que maneje la empresa, todo esto obviamente en idioma Chino mandarín, y tercero, trabajar conjuntamente con los puntos de distribución para aliarnos y crear publicidad que beneficie a ambas organizaciones.

- Al ser una marca nueva en el mercado Chino, se planea crear videos que impacten en nuestro nicho de mercado, de manera que genere valor en los usuarios y nuestra participación en el mercado incremente.

11. Conclusiones

La aplicación del enfoque de Design Thinking permitió un desarrollo integral y centrado en el usuario del proyecto de elaboración de carne a base de camarón para hamburguesas. La empatía con los consumidores, la generación de soluciones innovadoras y la iteración constante resultaron en un producto final que satisface las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

La investigación de mercado demostró la viabilidad y el potencial de aceptación del producto en la ciudad de Loja, respaldado por una demanda creciente de opciones alimentarias saludables y sostenibles. Asimismo, la proyección favorable del mercado chino reveló oportunidades significativas para la exportación y expansión internacional.

La estrategia de financiamiento, respaldada por una sólida proyección de flujos de efectivo y una evaluación de riesgos, permitió la inversión necesaria para el desarrollo del producto, la implementación de planes de marketing y la expansión hacia China. La diversificación de fuentes de financiamiento mitigó riesgos financieros potenciales.

La planificación estratégica para la internacionalización se tradujo en un plan coherente que abordó los desafíos logísticos, regulatorios y culturales asociados con la exportación a China. La comprensión de las diferencias culturales y el cumplimiento de los requisitos aduaneros y de calidad fueron esenciales para asegurar el éxito en el mercado internacional.

Los planes de marketing local e internacional se adaptaron eficazmente a las características y demandas de los mercados respectivos. El enfoque en la educación del

consumidor, la comunicación digital y la colaboración con socios estratégicos locales resultó en un aumento gradual en la conciencia y aceptación del producto, tanto en Loja como en China.

12. Recomendaciones

A pesar de los resultados favorables, se recomienda realizar un seguimiento constante de las tendencias y preferencias cambiantes del mercado, para adaptar el producto y las estrategias en consecuencia.

En el contexto de la expansión internacional, establecer relaciones sólidas con socios locales en China es esencial para superar desafíos culturales y regulatorios. Mantener una comunicación fluida y establecer alianzas estratégicas es clave.

Dado que el camarón es un recurso limitado, se recomienda evaluar la sostenibilidad y asegurar fuentes de abastecimiento confiables. Explorar posibilidades de cultivo responsable y certificaciones ambientales puede contribuir a la imagen del producto.

Al expandirse a China, se debe llevar un control detallado del desempeño y aceptación del producto en este nuevo mercado. Evaluar el cumplimiento de las expectativas de los consumidores chinos y ajustar la estrategia según sea necesario.

A medida que el mercado evoluciona, la innovación continua es fundamental para mantener la relevancia del producto. Explorar nuevas variaciones de la carne a base de camarón y considerar opciones de desarrollo tecnológico pueden abrir puertas a futuras oportunidades.

13. Bibliografía

Cámara Ecuatoriana De Comercio Electrónico. (2020). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*. Ecuador: UEES.

AMBIT Team. (2021). *AMBIT*. Obtenido de Design Thinking en Producto Sanitario ¿Qué es idear, prototipar y testar?: <https://www.ambit-bst.com/blog/design-thinking-en-producto-sanitario-qu%C3%A9-es-idear-prototipar-y-testar#:~:text=En%20la%20fase%20de%20idear,problema%20relacionado%20con%20el%20dispositivo.>

Angulo, S. (2023). *Diario El Expreso*. Obtenido de El riesgo país de Ecuador llegó a 1.832 puntos tras el anuncio de la muerte cruzada: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/riesgo-pais-ecuador-llego-1-832-puntos-anuncio-muerte-cruzada-160797.html#:~:text=El%20banco%20estadounidense%20JP%20Morgan,parte%20del%20presidente%20Guillermo%20Lasso.>

Banco Central del Ecuador. (2022). *BCE*. Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA REPORTÓ UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 4,3% EN EL CUARTO TRIMESTRE DE 2022: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-4-3-en-el-cuarto-trimestre-de-2022>

Banco Central del Ecuador. (2023). *Boletín de Prensa*. Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA REGISTRÓ UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 0,7% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2023: <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-registro-un-crecimiento-interanual-de-0-7-en-el-primer-trimestre-de-2023>

Banco Mundial. (2023). *Banco Mundial*. Obtenido de El Banco Mundial en Ecuador: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

- Baque, L. K., Viteri, D. A., Álvarez, L. K., & Izquierdo, A. M. (2020). *Universidad de Cienfuegos*. Obtenido de PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDIMIENTOS DE LOS ACTORES Y ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>
- BBC News. (2023). *BBC News*. Obtenido de Cómo Ecuador se convirtió en el mayor exportador mundial de camarones (y qué papel clave jugó China):
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65247655#:~:text=El%20petr%C3%B3leo%20fue%20el%20principal,la%20mayor%20exportaci%C3%B3n%20no%20petrolera.>
- Bello, E. (2023). *IEBSCHOOL*. Obtenido de ¿Qué es el prototipado y cómo prototipar un producto? Thinking for Innovation: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-prototipado-digital-business/#:~:text=El%20prototipado%20nos%20permite%20probar,llevarlas%20a%20un%20terreno%20palpable.>
- Blog Fusiona. (2021). *FUSIONA*. Obtenido de Design Thinking y sus 5 etapas esenciales:
<https://fusionea.cl/blog/ux/5-esenciales-del-design-thinking>
- Bravo, L. D. (2018). *Scielo*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico:
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009#:~:text=La%20entrevista%20se%20define%20como,investigaci%C3%B3n%20cualitativa%2C%20para%20recabar%20datos.
- Cámara Marítima del Ecuador. (2023). *Cámara Marítima del Ecuador*. Obtenido de En 2022 fue 24 % más caro producir camarón que en 2021 y acuacultores proyectan la misma

problemática para este 2023: [http://www.camae.org/camaron/en-2022-fue-24-mas-caro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematica-para-este-](http://www.camae.org/camaron/en-2022-fue-24-mas-caro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematica-para-este-2023/#:~:text=Con%20%24%207.289%20millones%20el%20camar%C3%B3n,Ecuadoriana%20de%20Exportadores%20(Fedexpor).)

[2023/#:~:text=Con%20%24%207.289%20millones%20el%20camar%C3%B3n,Ecuadoriana%20de%20Exportadores%20\(Fedexpor\).](http://www.camae.org/camaron/en-2022-fue-24-mas-caro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematica-para-este-2023/#:~:text=Con%20%24%207.289%20millones%20el%20camar%C3%B3n,Ecuadoriana%20de%20Exportadores%20(Fedexpor).)

Cámara Nacional de Acuacultura. (2021). *Estadísticas-Cámara Nacional de Acuacultura*.

Obtenido de Reporte de Consumo: <https://www.cna-ecuador.com/estadisticas/>

Cámara Nacional de Pesquería. (2022). *Cámara de Pesquería*. Obtenido de ¿Cuánto pescado consumimos en el Ecuador el 2021?: <https://camaradepesqueria.ec/cuanto-pescado-consumimos-en-el-ecuador-el-2021/>

Castro, M. (2021). *MONGABAY*. Obtenido de Los desafíos ambientales de Ecuador en el 2021:

[https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-ecuador-2021-hidroelectricas-mineria-](https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-ecuador-2021-hidroelectricas-mineria-petroleo/#:~:text=La%20deforestaci%C3%B3n%2C%20la%20agroindustria%2C%20la,los%20grandes%20desaf%C3%ADos%20de%20Ecuador.)

[petroleo/#:~:text=La%20deforestaci%C3%B3n%2C%20la%20agroindustria%2C%20la,los%20grandes%20desaf%C3%ADos%20de%20Ecuador.](https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-ecuador-2021-hidroelectricas-mineria-petroleo/#:~:text=La%20deforestaci%C3%B3n%2C%20la%20agroindustria%2C%20la,los%20grandes%20desaf%C3%ADos%20de%20Ecuador.)

Clavijo, C. (2020). *Hubspot*. Obtenido de Internacionalización: qué es, proceso, estrategias y ejemplos:

<https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion#:~:text=La%20internacionalizaci%C3%B3n%20empresarial%20consiste%20en,para%20entrar%20en%20mercados%20extranjeros.>

Correa, V. (2021). *Profe Valentina*. Obtenido de ¿Qué es y para qué sirve Jamboard?:

<https://profevalentina.com/que-es-y-para-que-sirve-jamboard/>

Custódio, M. (2021). *RD Station*. Obtenido de Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos: <https://www.rdstation.com/blog/es/mapa-de-empatia/>

Dam, R. F., & Siang, T. Y. (2022). *Interaction Design Foundation*. Obtenido de What is Design Thinking and Why Is It So Popular?: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>

Embalajes Terra. (2023). *Embalajes Terra/Productos*. Obtenido de Bolsas de Plástico-Propiedades y Usos: <https://www.embalajesterra.com/blog/bolsas-de-polietileno-propiedades-usos/>

Ferreira, H. S. (2021). *Núcleo del Conocimiento*. Obtenido de ORGANIGRAMAS: LA IMPORTANCIA DE LA SECTORIZACIÓN Y LA DEFINICIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES EN LAS EMPRESAS: [https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/importancia-del-sector#:~:text=Fuente%3A%20Desarrollado%20por%20los%20autores,\(1970\)%20apud%20Yolanda%20F.](https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/importancia-del-sector#:~:text=Fuente%3A%20Desarrollado%20por%20los%20autores,(1970)%20apud%20Yolanda%20F.)

Food and Drug Administration. (2021). *The Food Tech*. Obtenido de Conservantes naturales y seguros: su uso en la industria alimentaria: <https://thefoodtech.com/ingredientes-y-aditivos-alimentarios/conservantes-naturales-y-seguros-su-uso-en-la-industria-alimentaria/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Food,su%20estabilidad%20y%20seguridad%20microbiol%C3%B3gica.>

Función Pública Gobierno Colombiano. (2022). *Transparencia-Presupuestos*. Obtenido de Estados Financieros: <https://www.funcionpublica.gov.co/estados->

Ketlun, M. d. (2022). *Scielo*. Obtenido de Fases y redes en la metodología del Design Thinking.:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232020000100091

La Hora Loja. (2019). *La Hora*. Obtenido de Economía del cantón Loja:

<https://www.lahora.com.ec/opinion/economia-del-canton-loja/>

La Hora Loja. (2021). *La Hora*. Obtenido de Loja enfocada en convertirse en ciudad inteligente

y tecnológica: <https://www.lahora.com.ec/loja/loja-enfocada-en-convertirse-en-ciudad-inteligente-y-tecnologica/>

Licari, S. (2021). *Hubspot*. Obtenido de Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos

útiles: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Liderpac. (2021). *Liderpac-Embalajes*. Obtenido de Tipos de materiales de embalaje:

<https://liderpac.es/tipos-de-materiales-de-embalaje/>

Machado, J. (2022). *PRIMICIAS*. Obtenido de El 39% de los niños indígenas menores de dos

años sufre desnutrición: [https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desnutricion-ninos-](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desnutricion-ninos-indigenas-ecuador/#:~:text=Jonathan%20Machado%20%2F%20Primicias-)

[indigenas-ecuador/#:~:text=Jonathan%20Machado%20%2F%20Primicias-](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desnutricion-ninos-indigenas-ecuador/#:~:text=Jonathan%20Machado%20%2F%20Primicias-)

[,Tungurahua%2C%20Chimborazo%20y%20Cotopaxi%20son%20las%20provincias%20](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desnutricion-ninos-indigenas-ecuador/#:~:text=Jonathan%20Machado%20%2F%20Primicias-)

[con%20las%20cifras,infantil%20en%20Ecuador%20son%20alarmant](https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desnutricion-ninos-indigenas-ecuador/#:~:text=Jonathan%20Machado%20%2F%20Primicias-)

Madrigal, J. L. (1996). *La dieta perfecta. Guía para conseguir una alimentación a tu medida*.

España: Grupo Correo.

Mancoba, J. (2020). *La Cultura Del Marketing*. Obtenido de Herramientas claves en un Plan de

Marketing (II): 5 fuerzas de Porter: [https://laculturadelmarketing.com/herramientas-](https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/#gsc.tab=0)

[claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/#gsc.tab=0](https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/#gsc.tab=0)

- Máñez, R. (2022). *Escuela Marketing and Web*. Obtenido de Marketing Mix: Qué es y cuáles son sus variables: <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/>
- Méndez, C. (2021). *X3Media*. Obtenido de Conoce 5 diferencias entre marketing digital y marketing tradicional: <https://inbound-marketing.xtresmedia.com/blog/conoce-5-diferencias-entre-marketing-digital-y-marketing-tradicional#:~:text=En%20el%20marketing%20digital%2C%20la,y%20prefieren%20consumir%20medios%20masivos.>
- Mesquita, R. (2022). *RockContent*. Obtenido de ¿Qué es Marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2019). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Obtenido de Investigación y aplicación de tecnología son necesarias para alcanzar competitividad del chocolate ecuatoriano: <https://www.produccion.gob.ec/investigacion-y-aplicacion-de-tecnologia-son-necesarias-para-alcanzar-competitividad-del-chocolate-ecuadoriano/>
- Miñarro, M. (2022). *InboundCycle*. Obtenido de Plan de marketing: qué es y cómo hacer un paso a paso: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Mohan, A. (2022). *munro PMMI*. Obtenido de Pentawards identifica las 10 principales tendencias de diseño de empaques para 2021/2022: <https://www.mundopmmi.com/empaque/article/22018241/diez-tendencias-de-diseo-de-empaques-para-20212022-segn-concurso-mundial-pentawards>

- Molina, D. (2022). *IEBSCHOOL*. Obtenido de Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Mondragón, V. (2018). *Diario del Exportador*. Obtenido de Definición, importancia y actividades incluidas en los Negocios Internacionales: <https://www.diariodelexportador.com/2018/04/negocios-internacionales-definicion.html>
- Montaño, D. (2022). *MONGABAY*. Obtenido de Los desafíos ambientales de Ecuador en 2022: una verdadera transición ecológica, implementar Escazú y mayores recursos para las áreas protegidas: <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-2022/>
- MPCEIP. (2023). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca*. Obtenido de MPCEIP verifica cumplimiento de medidas sanitarias y de bioseguridad de camarón ecuatoriano: <https://www.produccion.gob.ec/mpceip-verifica-cumplimiento-de-medidas-sanitarias-y-de-bioseguridad-de-camaron-ecuadoriano/>
- Municipio de Loja. (2022). *Loja ¡Con Honestidad Te Reconstruiremos!* Obtenido de Inclusión Económica: <https://www.loja.gob.ec/category/departamentos/inclusion-economica>
- Murcia, E. (2021). *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de Ensayo presentado como requisito para optar al título de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39184/MurciaMoralesElizabethPatricia2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Un%20manual%20de%20funciones%20es,clara%20con%20el%20prop%C3%B3sito%20de>

Narváez, I., & Fontaine, G. (2021). Problemas de la gobernanza ambiental en el Ecuador. En I.

Narváez, & G. Fontaine, *Yasuní en el siglo XXI*. Obtenido de

<https://books.openedition.org/ifea/5765?lang=es>

Ordoñez, C. (2018). *Universidad Nacional De Loja*. Obtenido de INGRESO PROMEDIO DE

LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE LOJA EN EL PERIODO 2014 Y SU

INCIDENCIA EN EL ACCESO A LA CANASTA BÁSICA:

[https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10977/1/CLAUDIA%20ORD%
c3%93%c3%91EZ%20BIBLIOTECA.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10977/1/CLAUDIA%20ORD%c3%93%c3%91EZ%20BIBLIOTECA.pdf)

Ordoñez, L. (2021). *Plan de Viabilidad*. Obtenido de Qué es el Modelo Lean Canvas:

<https://plandeviabilidad.com/blog/que-es-el-modelo-lean-canvas/>

Organización De Naciones Unidas. (2023). *Naciones Unidas*. Obtenido de La Agenda para el

Desarrollo Sostenible: [https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal,personas%20en%20todo%20el%20mundo.)

[agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal,personas%20en%20todo%20el%20mundo.](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS)%20constituyen%20un%20llamamiento%20universal,personas%20en%20todo%20el%20mundo.)

Organización Mundial De La Salud. (2018). *Organización Mundial De La Salud-Centro de*

Prensa. Obtenido de Alimentación sana: [https://www.who.int/es/news-room/fact-](https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/healthy-diet#:~:text=Una%20dieta%20saludable%20ayuda%20a,accidentes%20cerebrovasculares%20y%20el%20c%C3%A1ncer.)

[sheets/detail/healthy-](https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/healthy-diet#:~:text=Una%20dieta%20saludable%20ayuda%20a,accidentes%20cerebrovasculares%20y%20el%20c%C3%A1ncer.)

[diet#:~:text=Una%20dieta%20saludable%20ayuda%20a,accidentes%20cerebrovasculares%20y%20el%20c%C3%A1ncer.](https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/healthy-diet#:~:text=Una%20dieta%20saludable%20ayuda%20a,accidentes%20cerebrovasculares%20y%20el%20c%C3%A1ncer.)

Perea, V. (2021). *IONOS*. Obtenido de Brainstorming: qué es y cómo funciona:

<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/brainstorming-o-lluvia-de-ideas/>

Pomar, P. (2018). *Thinkernautas*. Obtenido de Design Thinking práctico: definir:

<https://thinkernautas.com/design-thinking-practico->

definir#:~:text=La%20fase%20de%20definir%20es,de%20los%20%E2%80%9Cfamosos
%E2%80%9D%20insights.

Pomar, P. (2018). *Thinkernautas*. Obtenido de Design Thinking práctico: definir:

<https://thinkernautas.com/design-thinking-practico->

definir#:~:text=La%20fase%20de%20definir%20es,de%20los%20%E2%80%9Cfamosos
%E2%80%9D%20insights.

Pontificia Universidad Javeriana . (2021). *Programa Académico de Emprendimiento e*

Innovación. Obtenido de ¿Qué es feria de emprendimiento?:

<https://www.javeriana.edu.co/mafei/feria-de-emprendimiento/>

Primicias. (2021). *Primicias*. Obtenido de Estudio revela que, en pandemia, los ecuatorianos

prefieren su seguridad: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/estudio-revela-ecuador-prefiere-salud-dinero/>

Primicias. (2021). *Primicias*. Obtenido de Comer sano, una tendencia que se convirtió en

negocio en Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/comer-sano-negocio-ecuador/>

Primicias. (2022). *Primicias*. Obtenido de Ecuador: Cómo ha cambiado el país en el último año:

<https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-gobierno-estado-cambios-pais/>

Programa Mundial de Alimentos. (2020). *Cerrando la Brecha de Nutrientes*. Ecuador: Ministerio De Salud Pública.

Pursell, S. (2022). *Hubspot*. Obtenido de Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Reuters, T. (2023). *EuroNews*. Obtenido de Presidente Ecuador fija por decreto salario básico en 450 dólares para 2023: <https://es.euronews.com/next/2022/12/01/ecuador-salario#:~:text=%E2%80%9CIncrementamos%20el%20salario%20m%C3%ADnimo%20vital,fiscal%20de%20la%20naci%C3%B3n%20sudamericana.>

RODA International. (2022). *RODA International*. Obtenido de Durante la epidemia, el consumo de productos del mar en China se redujo en un 20%, pero su proporción de consumo aumentó.: <https://rodaint.com/es/china-tips-news/durante-la-epidemia-el-consumo-de-productos-del-mar-en-china-se-redujo-en-un-20-pero-su-proporcion-de-consumo-aumento/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%2C%20el%20consumo,32%2C8%20kg%20de%202019.>

Romero, E. (2020). *Aprendizaje, innovación y estrategias digitales*. Obtenido de Design Thinking – Fase 1: Empatizar con el otro: <https://estebanromero.com/design-thinking/design-thinking-fase-1-empatizar-con-el-otro/>

Ruíz, M. (2020). *Ruíz Barroeta Consulting*. Obtenido de Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo: <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Sánchez, A. (2021). *DEUSTO Formación*. Obtenido de ¿Qué es la gestión del talento humano y para qué sirve?: <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve#:~:text=Gary%20Dessler%20lo%20define%20como,los%20empleados%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20BB.>

Silva, D. d. (2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de ¿Qué es el mercado objetivo? 5 pasos para definir el tuyo: <https://www.zendesk.com.mx/blog/mercado-objetivo/>

Símbolo Agencia Digital. (2022). *Símbolo Agencia Digital*. Obtenido de Agencia de Marketing Digital en Ecuador ¿por qué deberías estar en el mundo digital?: <https://www.simbolointeractivo.com/marketing-digital-en-ecuador/>

Siqueira, A. (2022). *RD Station*. Obtenido de Aprende cómo y por qué crear una Buyer Persona es imprescindible para tu estrategia de Marketing Digital: <https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/#:~:text=Buyer%20persona%2C%20o%20simplemente%20persona,psicol%C3%B3gico%2C%20calidades%20y%20comportamientos%20similares>

Siqueira, A. (2022). *RD Station*. Obtenido de Qué es un buyer persona: pasos, ejemplos y generador online: <https://www.rdstation.com/blog/es/buyer-persona/>

SpainsFun. (2022). *SpainsFun*. Obtenido de Tendencias de consumo en las ciudades más dinámicas de China: <https://spainsfun.com/tendencias-de-consumo-en-las-ciudades-mas-dinamicas-de-china-9/#:~:text=Dos%20tendencias%20por%20parte%20del,es%20el%20aumento%20del%20vegetarianismo.>

Tapia, E. (2023). *Primicias*. Obtenido de Con riesgo país en 1.859, Ecuador pagaría intereses de 22%: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-tensiones-politicas-guillermolasso/>

Tomas, D. (2023). *Cyberclick*. Obtenido de Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos:

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>

Vargas, A. (2017). *PREANDINA*. Obtenido de Investigación de Mercados:

<https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

Velázquez, A. (2021). *QuestionPro*. Obtenido de Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu

empresa: <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

VSI Consulting. (2022). Obtenido de PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA

EMPRESAS: <https://www.vsiconsulting.net/plan-de-internacionalizacion-para-empresas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20de,con%20la%20internacionalizaci%C3%B3n%20puede%20solucionar.>

William, S., Michael, E., & Bruce, W. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Nueva York:

McGraw-Hill Interamericana.

14. Anexos

A. Entrevista

- 1) ¿Considera que la alimentación está directamente relacionada con el estado de salud?
- 2) ¿Cómo clasifica usted sus hábitos alimenticios?
- 3) ¿Cuándo va al supermercado, procura comprar alimentos saludables que aporten los nutrientes necesarios para una dieta balanceada?
- 4) ¿Con qué frecuencia va al supermercado?

- 5) ¿Cuándo va al supermercado, se fija en las alternativas saludables que se ofrecen en mostradores?
- 6) ¿Usted ha comprado alguna vez productos preelaborados que se ofrecen en mostradores de tiendas y supermercados?
- 7) ¿Cómo califica usted el sabor de las opciones preelaboradas que ha consumido del supermercado?
- 8) ¿Considera que los productos preelaborados que se ofrecen en vitrinas de supermercado, son poco innovadores y poseen una oferta muy limitada?
- 9) ¿Cree que la oferta de productos preelaborados es en su mayoría de comida saludable o de comida chatarra?
- 10) Si en el supermercado existieran alternativas saludables, fáciles de preparar, y con buen sabor ¿Usted las compraría?
- 11) ¿Qué tipo de opciones saludables le gustaría ver en el supermercado?
- 12) ¿Consume Mariscos?
- 13) ¿Con Qué Frecuencia consume mariscos?
- 14) ¿Le gustaría encontrar en el supermercado alternativas saludables de comida preelaborada a base de mariscos?
- 15) ¿Compraría usted alternativas saludables de comida preelaborada a base de mariscos?

B. Testeo



C. Información Nutricional

Información Nutricional			
Contenido de Envase: 314 grms			
Tamaño por Porción: 1 unidad (157 grms)			
Porciones por Envase: 2			
Cantidad por Porción			
Energía Total (Calorías) 398kj (100kcal) 5% VD*			
Energía de Grasa (Calorías) 50 kj (15kcal)			
Grasa Total 1g		0,8%	
Grasa Saturada		0,2%	
Ácidos grasos trans		0%	
Colesterol 104mg		29,8%	
Sodio 120mg		6%	
Carbohidratos Totales 0,7g		0,1%	
Fibra Dietaria 0g		0%	
Azúcares 0g		0%	
Proteína 24g		41%	
Vitamina A	13%	Calcio	8,2%
Vitamina C	18%	Hierro	22%
 059846789456789			
*Los valores porcentuales diarios (DV) se basan en una dieta de 2000 calorías			

D. Matriz de Validación

Variable	Impacto					TOTAL
Sabor y Textura	317	29	14	3	1	364
Porcentaje	87,10%	8,00%	3,80%	0,80%	0,30%	100%
Presentación	303	49	10	2	0	364
Porcentaje	83,20%	13,50%	2,70%	0,50%	0,00%	100%
Empaque	202	97	47	17	1	364
Porcentaje	55,50%	26,60%	12,90%	4,70%	0,30%	100%
Logo y Etiqueta	321	32	11	0	0	364
Porcentaje	88,20%	8,80%	3,00%	0,00%	0,00%	100%
Precio	139	206	9	10	0	364
Porcentaje	38,20%	56,60%	2,50%	2,70%	0,00%	100%
Canales Distrib.	251	101	9	1	2	364
Porcentaje	69,00%	27,70%	2,50%	0,30%	0,50%	100%

E. Presentación del Prototipo

