



# NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios Internacionales.**

**AUTORES:**

Allison Valeria Cabrera Angulo  
Bryan Jeferson Carrillo Torres  
Yuliana Maria Peralta Rodriguez  
Edison Fernando Pineida Castillo  
Elie Michel Zard Bucaram

**TUTOR:**

Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoo

Plan de Negocios para la internacionalización de empanadas de arroz con camarón a Estados Unidos.

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Allison Cabrera Angulo, Bryan Carrillo Torres, Yuliana Peralta Rodriguez, Edison Pineida Castillo y Elie Zard Bucaram, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra 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, Reglamento y Leyes.



---

FIRMA AUTOR

Allison Cabrera Angulo



---

FIRMA AUTOR

Bryan Carrillo Torres



---

FIRMA AUTOR

Yuliana Peralta Rodriguez



---

FIRMA AUTOR

Edison Pineida Castillo



---

FIRMA AUTOR

Elie Zard Bucaram

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoo, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación: “Plan de Negocios para la internacionalización de empanadas de arroz con camarón a Estados Unidos.”, Allison Cabrera Angulo, Bryan Carrillo Torres, Yuliana Peralta Rodriguez, Edison Pineida Castillo y Elie Zard Bucaram, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in black ink that reads "Andrea Sotomayor". The signature is written in a cursive style with a horizontal line through the middle of the letters.

.....  
Andrea Carolina Sotomayor Feijoo

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene como objetivo evaluar la viabilidad de la producción y exportación de empanadas de masa de arroz con relleno de camarón precocido y congelado, destinadas al mercado de Florida, Estados Unidos. La propuesta se fundamenta en aprovechar las ventajas competitivas de Ecuador en la producción de camarones y arroz, combinando estos ingredientes para crear un snack saludable y fácil de preparar.

El mercado objetivo incluye principalmente a los latinos residentes en Florida, quienes muestran una fuerte preferencia por alimentos auténticos que reflejan su herencia cultural. Las empanadas propuestas, bajo la marca "Shrimpanadas", buscan satisfacer esta demanda ofreciendo un producto de alta calidad, fácil de cocinar y nutricionalmente beneficioso.

Para asegurar el éxito del proyecto, se han identificado y analizado varios factores clave como:

- Análisis del Mercado,
- Perfil del Consumidor,
- Plan de Marketing,
- Viabilidad Financiera.

En conclusión, la exportación de empanadas de camarón en masa de arroz representa una oportunidad viable y rentable, alineada con las tendencias actuales del mercado y las preferencias del consumidor objetivo. La implementación exitosa de este plan no solo beneficiará económicamente a los involucrados, sino que también fortalecerá los lazos culturales a través de la oferta de productos alimenticios tradicionales de alta calidad.

**Palabras clave:** Camarón, Empanadas, alimentos congelados, harina de arroz, Estado Unidos, importaciones, exportaciones, Ecuador.

### **Abstract**

The objective of this business plan is to evaluate the feasibility of producing and exporting pre-cooked and frozen rice dough empanadas filled with shrimp, targeting the market in Florida, United States. The proposal is based on leveraging Ecuador's competitive advantages in shrimp and rice production, combining these ingredients to create a healthy and easy-to-prepare snack.

The target market primarily includes Latinos residing in Florida, who show a strong preference for authentic foods that reflect their cultural heritage. The proposed empanadas, under the brand "Shrimpanadas," aim to satisfy this demand by offering a high-quality, easy-to-cook, and nutritionally beneficial product.

To ensure the project's success, several key factors have been identified and analyzed:

- Market Analysis
- Consumer Profile
- Marketing Plan
- Financial Viability

In conclusion, the export of shrimp rice dough empanadas represents a viable and profitable opportunity, aligned with current market trends and the preferences of the target consumer. The successful implementation of this plan will not only economically benefit those involved but also strengthen cultural ties through the offering of high-quality traditional food products.

**Keywords:** Shrimp, Empanadas, Frozen Foods, Rice Flour, United States, Imports, Exports, Ecuador.

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a todos aquellos que, con su esfuerzo, dedicación y apoyo incondicional, han hecho posible la realización de este proyecto. Su perseverancia y compromiso han sido fundamentales para alcanzar nuestros objetivos y superar los desafíos a lo largo del camino. A todos ustedes, les expresamos nuestra más profunda gratitud.

## **Agradecimiento**

*Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y organizaciones que han contribuido al desarrollo de este proyecto. A nuestros colegas, mentores y colaboradores por su valiosa orientación y apoyo. A nuestras familias y amigos por su paciencia y aliento constante. Y a todas aquellas personas que, de alguna manera, han sido parte de este camino. Su contribución ha sido fundamental para el logro de nuestros objetivos.*

*Gracias por su confianza y respaldo.*

## **Índice de Contenidos**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>29</b>
<b>IDEA DE NEGOCIO.....</b>	<b>34</b>
<b>VALIDACIÓN DE FACTIBILIDAD - VIABILIDAD - DESEABILIDAD.....</b>	<b>47</b>
<b>ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>66</b>
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de selección de mercados. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).....	23
Tabla 2 Actores Ecuador.....	26
Tabla 3 Actores Internacionales.....	27
Tabla 4 Análisis Pestel.....	42
Tabla 5 Análisis Microentorno .....	44
Tabla 6 FODA.....	45
Tabla 7 FODA Cruzado .....	46
Tabla 8 Product Market Fit.....	55

### Índice de Figuras

Ilustración 1 Bandera de Estados Unidos .....	18
Ilustración 2 División del mercado retail sector alimentos. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024). .....	22
Ilustración 3 Buyer Persona, Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024). .....	24
Ilustración 4 Emphaty Map, Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).....	25
Ilustración 5 Diagrama del mapa de Actores. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024). .....	27
Ilustración 6 Líneas de trabajo Fundación Casa de Refugio Matilde .....	33
Ilustración 7 Lean Canvas.....	39
Ilustración 8 Respuestas pregunta 1.....	49
Ilustración 9 Respuestas pregunta 5.....	49
Ilustración 10 Respuestas pregunta 6.....	50
Ilustración 11 Respuestas pregunta 9.....	50
Ilustración 12 Respuestas pregunta 13.....	51
Ilustración 13 Prototipo 2.0.....	58
Ilustración 14 PMV Canvas .....	59
Ilustración 15 Empaque parte frontal.....	61
Ilustración 16 Empaque parte posterior .....	62
Ilustración 17 Congela Ricos .....	67
Ilustración 18 Imagen publicidad Piladora San Felipe .....	68

Ilustración 19 Imagen revista Acuacultura 2024 .....	69
Ilustración 20 mapa de procesos .....	70

## Introducción

A nivel global, la alimentación accesible y saludable no solo ha emergido como una tendencia creciente, sino que también ha experimentado una notable evolución a lo largo del tiempo. Inicialmente, el enfoque estaba en consumir alimentos frescos "del campo a la mesa". En la actualidad, vemos la presencia de alimentos prácticos saludables procesados, que incorporan componentes nutricionales, y se comercializan ampliamente debido a que los consumidores están cada vez más conscientes de sus elecciones alimenticias.

Entre los productos tradicionales de Ecuador con mayores perspectivas en el comercio internacional, el camarón se destaca notablemente y combinado con una masa de arroz, otro producto de producción agrícola en nuestro país, ofrecen significativas oportunidades en la exportación. Actualmente, Ecuador tiene la posibilidad de introducir variedad de snacks saludables en el mercado de Estados Unidos, siempre y cuando existiera el apoyo de tratados comerciales multilaterales. Además, el sector de snacks ecuatorianos se beneficia de una variedad de materias primas de alta calidad, gracias a la favorable ubicación geográfica y las condiciones climáticas del país. Esto contribuye a un mayor reconocimiento y posicionamiento internacional.

Basado en estos antecedentes, el presente proyecto de investigación se centró en la exportación de snacks elaborados a partir del relleno de camarón envuelto en masa de arroz, más conocido como empanadas con el adicional de la presentación precocido y congelado. Este snack, bajo la marca "Shrimpanadas", son empanadas congeladas diseñadas para el consumo en tiempo récord luego de calentarlas. La investigación evaluó la viabilidad logística de introducir estos productos en el mercado minorista de los Estados Unidos, específicamente Florida, buscando maximizar la rentabilidad, lo que a su vez beneficiaría la balanza de pagos local.

La propuesta de exportar un bocadillo elaborado con un ingrediente tradicional ecuatoriano a Estados Unidos surge por la considerable presencia de ecuatorianos que viven allí. Estos residentes, al sentirse atraídos por un producto que evoca sus raíces, podrían fomentar la difusión de su consumo también entre los estadounidenses.

## **Objetivo General**

- Evaluar la viabilidad de implementar un plan de negocios para producir empanadas hechas de masa de arroz con relleno de camarón con el propósito de exportarlas a Florida, Estados Unidos.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar las fuerzas del mercado: Analizar los factores que impulsan el mercado y determinar las oportunidades, así como las amenazas que podrían impactar este proyecto de manera positiva o negativa.
- Realizar un análisis del consumidor: Estudiar las características y preferencias del público objetivo para entender sus gustos y necesidades, asegurando que el producto se ajuste a sus expectativas.
- Evaluar la oportunidad e impacto del negocio: Definir el potencial y la repercusión de la idea de negocio a través de los análisis realizados durante el desarrollo del proyecto.
- Desarrollar un plan de marketing: Establecer una estrategia de marketing enfocada en el mercado objetivo, incluyendo la planificación de las estrategias de precio, producto, distribución y promoción.
- Crear una estructura organizacional: Diseñar la estructura de la empresa basada en una clara misión, visión y objetivos corporativos que guíen el negocio.
- Elaborar un plan financiero: Determinar la viabilidad económica del proyecto y su potencial rentabilidad, considerando todos los factores esenciales para un cálculo preciso.

## **Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico**

### **Marco Teórico**

Países como Ecuador tienen cualidades y recursos naturales que le permiten obtener una ventaja competitiva en comparación con otros países. De hecho, la dolarización genera mayores costos de producción, forzando a la economía local a buscar otras alternativas para poder competir en el mercado internacional. Hay excelentes ejemplos que impulsan la economía local a través de exportaciones de productos que se consiguen en otros países, pero los consumidores de todo el mundo están dispuestos a pagar más por los productos ecuatorianos. Estos productos incluyen flores, cacao y café. Sin embargo, Ecuador tiene el potencial de expandirse más allá del comercio de productos básicos hacia productos procesados debido a que sus industrias de productos básicos a menudo brindan acceso a materias primas de alta calidad a bajo costo. Un buen ejemplo de este producto son los camarones locales. El Camarón Ecuatoriano es uno de los camarones de mejor calidad del mundo. Representa la segunda exportación más importante para el Ecuador. Como tal, nuestra propuesta se centrará en aprovechar los principales productos de camarón de Ecuador a precios locales para producir un producto que pueda fabricarse a precios competitivos y exportarse al extranjero. Además, para nuestros productos utilizaremos como base masa de arroz que también se produce localmente a precios competitivos.

De hecho, uno de los procesos productivos y fundamentales en la economía del Ecuador es la producción de arroz, que beneficia y garantiza la alimentación de las personas y genera plaza de trabajo directa o indirecta; pero un problema actual es el desperdicio de este producto por los almacenamientos innecesarios sujetos a los precios del mercado. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), la inflación tuvo una variación, ubicándose en 0,29% en marzo y en 1,27% en abril, lo que provocó que uno de los productos con mayor

incremento de precio fuera el arroz. Conforme lo indicado por Coba (COBA, 2022), en el primer trimestre del 2022, se evidenció un alto consumo de productos de categoría saludables, tales como granola, pan integral, granola y derivados de origen vegetal, innovando la dirección estratégica de comercialización de productos más saludables para el consumo humano, un caso conocido es Pronaca, cuya empresa lanza la línea “Veggie Deli” basada en alimentos de proteína vegetal que reemplacen la carne y mayonesa (PRONACA, 2022).

Por otro lado, en Ecuador, la industria camaronera juega un papel crucial en la economía, contribuyendo significativamente a las exportaciones del país. Sin embargo, una porción notable de la producción de camarón no cumple con los estrictos estándares de control de calidad requeridos para la exportación, principalmente debido a variaciones en tamaño o forma. Estos productos, aunque rebajados, poseen valores nutricionales idénticos a sus homólogos de calidad de exportación y actualmente se venden en los mercados locales a precios altamente competitivos. Al reconocer una oportunidad en este recurso subutilizado, nuestra propuesta busca aprovechar estos suministros rentables de camarón para crear productos de alta calidad y valor agregado, como las empanadas de camarón. Al utilizar camarones que no cumplen con los estándares de exportación, podemos mantener una alta calidad nutricional y de sabor y, al mismo tiempo, reducir significativamente los costos de producción. Este enfoque estratégico no sólo promueve un uso más eficiente de los recursos locales, sino que también nos permite ofrecer productos de alta calidad a precios accesibles para exportar a mercados internacionales.

Según análisis de Primicias, el COVID-19 tuvo mucha incidencia en el cambio de consumo de alimentos más saludables, tras los sucesos ocurridos post pandemia y más aún la muerte como consecuencia de aquella pandemia (COBA, 2022). Cabe mencionar que una alimentación correcta y constante actividad física influirá de forma positiva en el rendimiento de

cada persona. Como tal, en los mercados internacionales clave los consumidores buscan cada vez más alimentos asequibles y saludables. Además, el consumo mundial de alimentos se ha desplazado en gran medida hacia productos terminados (Universidad de Nueva York, 2021). Estas condiciones de mercado favorecen productos sanos, acabados, fáciles de preparar y accesibles. En este sentido surge la idea de negocio de producción de empanadas de masa de arroz rellenas de camarón en la presentación de precocidos y congelados para exportar hacia Estados Unidos, China y/o Reino Unido, cuya materia prima será obtenida localmente.

### ***Análisis Mercado Internacional***

La evaluación contempla los mercados de Estados Unidos (Group, 2024), China (Economics, Indicadores de China, 2024) y Alemania (Economics, Indicadores de Alemania, 2024) al cierre del 2023 donde se ponderará a cada mercado en una escala del 1 al 5 en función de los criterios de crecimientos y la interpretación se basa en lo siguiente: u

Tamaño del mercado:

- Estados Unidos: Es el mayor mercado de consumo del mundo con un PIB de aproximadamente 23.32 billones de dólares.
- China: Es el segundo mayor mercado mundial, con un PIB de aproximadamente 18.3 billones de dólares.
- Alemania: El mayor mercado de Europa, con un PIB de aproximadamente 4.3 billones de dólares.

Crecimiento del mercado:

- Estados Unidos: Crecimiento económico moderado, con una tasa de crecimiento del PIB estimada en 2.1% (Economics, 2024).
- China: Alta tasa de crecimiento, alrededor del 4.5%.
- Alemania: Crecimiento más lento, con una tasa proyectada de 1.5%.

#### Accesibilidad y regulaciones:

- Estados Unidos: Moderadas barreras de entrada, con una economía abierta pero compleja en términos regulatorios.
- China: Barreras significativas debido a regulaciones estrictas y políticas de protección del mercado.
- Alemania: Acceso relativamente fácil dentro de la Unión Europea, con regulaciones claras y transparentes.

#### Competencia:

- Estados Unidos: Alto nivel de competencia en la mayoría de los sectores.
- China: Competencia intensa, especialmente en tecnología y manufactura.
- Alemania: Competencia fuerte, especialmente en industrias como la automotriz y la ingeniería.

#### Riesgo político y económico:

- Estados Unidos: Estabilidad política y económica moderada, con algunos riesgos asociados a cambios en políticas económicas y comerciales.
- China: Riesgo político y económico más alto debido a la incertidumbre en políticas internas y relaciones internacionales.
- Alemania: Alta estabilidad política y económica, con riesgos menores.

#### Infraestructura y logística:

- Estados Unidos: Excelente infraestructura y redes logísticas avanzadas.
- China: Infraestructura robusta, especialmente en grandes ciudades y regiones industriales.
- Alemania: Infraestructura de primera clase, con sistemas logísticos eficientes.

#### Afinidad cultural:

Estados Unidos: Alta afinidad cultural para negocios occidentales y diversidad en preferencias de consumo.

- China: Diferencias culturales significativas con los mercados occidentales, pero con creciente apertura y adaptación.
- Alemania: Afinidad cultural moderada con otros países occidentales, con un enfoque en calidad y precisión.

#### Costos operativos:

- Estados Unidos: Costos operativos altos, especialmente en grandes ciudades.
- China: Costos operativos más bajos en comparación con Occidente, aunque están aumentando.
- Alemania: Costos operativos elevados, en línea con otros países desarrollados de Europa.

### *Mercado Internacional*



*Ilustración 1 Bandera de Estados Unidos*

Estados Unidos, ubicado en América del Norte, abarca una extensión de 9.831.510 kilómetros cuadrados, siendo uno de los países más grandes del mundo en términos de superficie. Con una población de 335.893.238 personas (MACRO.COM, 2024), Estados Unidos figura entre las naciones más pobladas, con una densidad de 34 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es Washington D.C. y su moneda es el dólar estadounidense.

Según datos del U.S. Census Bureau, la población latina en Estados Unidos es aproximadamente de 62.5 millones de personas, lo que representa alrededor del 18.8% de la población total. Dentro de este grupo, la comunidad ecuatoriana se estima en aproximadamente 800,000 personas, con una presencia considerable en varias ciudades del país. En Miami, una de las principales ciudades con alta concentración de latinos, se calcula que la población ecuatoriana asciende a cerca de 80,000 personas.

Estados Unidos es la principal economía global por volumen de PIB. En 2022, su deuda pública alcanzó los 30.887.920 millones de dólares, situándolo como el país con mayor deuda pública en proporción al PIB, con un 121,31%. La deuda promedio por persona en Estados Unidos es de 92,609 dólares, colocando a los estadounidenses como los segundos más endeudados a nivel global. En mayo de 2024, la tasa de inflación anual en Estados Unidos fue del 3.3%.

Existen indicadores clave para comprender mejor la vida en Estados Unidos si se planea visitarlo o conocer más sobre su calidad de vida. El PIB per cápita en 2023 fue de 82.034 dólares, lo que refleja un alto nivel de vida, ocupando el noveno puesto a nivel mundial. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por las Naciones Unidas para medir el progreso de un país, indica que los estadounidenses disfrutan de una buena calidad de vida. Para los negocios, Estados Unidos ocupa el octavo lugar en el ranking Doing Business, que evalúa la facilidad para hacer negocios en 190 países. El Índice de Percepción de la Corrupción en el sector público estadounidense es de 69 puntos, lo que indica una baja percepción de corrupción entre sus ciudadanos.

### **Investigación de Campo**

En mayo de 2024, se identificaron numerosos factores que influyen en las tendencias de consumo en Estados Unidos. Estas tendencias abarcan desde los hábitos alimenticios y de bebida hasta los impulsores específicos que moldean el mercado. Innova Market Insights (Innova Market Insights, 2024) examina 39 categorías distintas de productos alimenticios y bebidas para entender mejor estas dinámicas. Los impulsores de estas tendencias pueden ser globales,

relacionados con estilos de vida a nivel mundial, o específicos de las decisiones individuales de los consumidores.

Las tendencias de comportamiento de los consumidores estadounidenses están profundamente influenciadas por las macrotendencias mundiales. Factores como el enfoque global en la salud llevan a los consumidores a buscar opciones nutricionales accesibles y a adoptar estilos de vida saludables. Además, el aumento de los costos de vida globalmente obliga a los consumidores a equilibrar el disfrute con las necesidades básicas, incluyendo las elecciones alimenticias. Las preocupaciones sobre amenazas políticas y globales también incitan a los consumidores estadounidenses a asegurar su bienestar y gestionar sus recursos de manera efectiva. La creciente preocupación por el medio ambiente motiva a los consumidores a considerar el impacto ambiental de sus decisiones, mientras que los avances tecnológicos transforman la manera en que compran y viven.

Además de estas macrotendencias, temas globales de estilo de vida también moldean las preferencias de los consumidores en EE.UU. La prioridad por una vida más saludable y el bienestar personal es evidente, con muchos consumidores priorizando el gasto en salud y bienestar después de los gastos esenciales. Existe también un movimiento hacia un estilo de vida consciente, donde los consumidores buscan apoyar el medio ambiente y el bienestar social. La flexibilidad en los estilos de vida contemporáneos se refleja en la adaptación de las ocasiones sociales y de entretenimiento, especialmente en el hogar. Finalmente, hay un cambio hacia recompensas diarias y pequeños lujos en lugar de grandes gastos, reflejando una preferencia por gratificaciones accesibles y frecuentes.

En cuanto a las importaciones y consumo de alimentos congelados en Estados Unidos, este mercado ha experimentado un crecimiento constante debido a la creciente demanda de productos alimenticios que sean fáciles de preparar y almacenar. Los alimentos congelados son populares no solo entre la población estadounidense en general, sino también dentro de las comunidades latinas, que buscan productos que les permitan mantener conexiones con su cultura y gastronomía mientras se adaptan a los estilos de vida modernos. Los productos importados de países como Ecuador, especialmente en categorías como mariscos congelados, tienen un mercado importante en ciudades con alta concentración de población latina, como Miami.

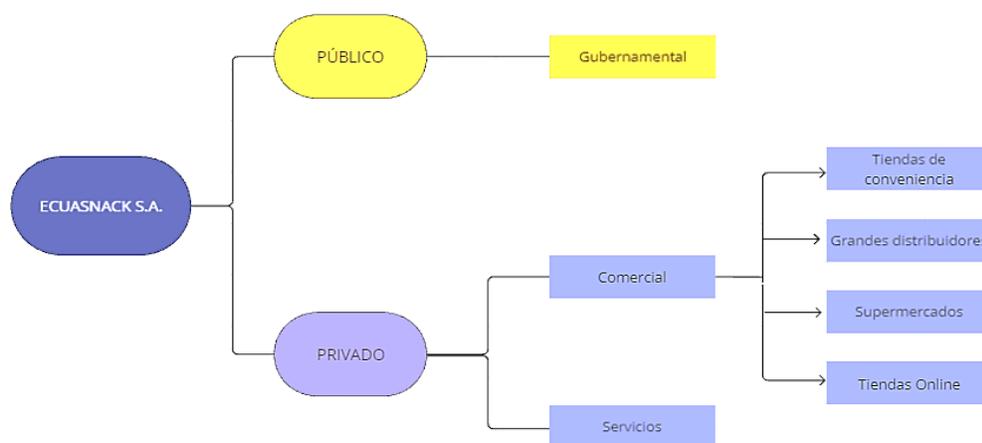
Esta diversidad de factores y tendencias subraya la complejidad del mercado de alimentos y bebidas en Estados Unidos, influenciado tanto por dinámicas globales como por preocupaciones y preferencias locales

### **Necesidades y Características del Segmento**

Las necesidades y características del segmento de mercado de latinos, especialmente en términos de alimentación y productos auténticos, se destacan por su preferencia hacia comidas tradicionales y frescas que reflejan su rica herencia cultural. Los latinos buscan productos que no solo sean auténticos en sabor, sino también en métodos de preparación y presentación. Este segmento de mercado muestra un alto aprecio por ingredientes básicos como el maíz, frijoles, arroz, y una variedad de frutas y verduras frescas, que son esenciales en la cocina latinoamericana (Ethnic Dish) (Abasto).

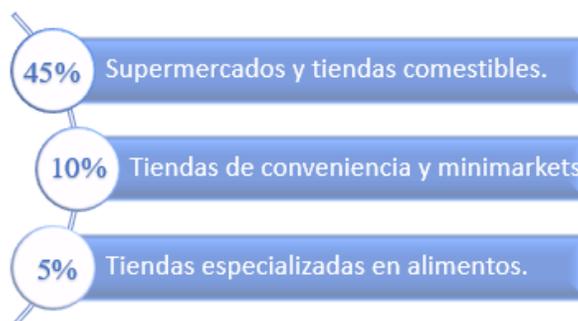
En resumen, los latinos buscan mantener una conexión con sus raíces a través de alimentos auténticos y tradicionales, lo que presenta una oportunidad significativa para empresas que puedan ofrecer productos alimenticios que satisfagan estas preferencias culturales y de salud.

La segmentación de mercado se llevó a cabo considerando que el producto será comercializado mediante negociación B2B, lo que implica que la exportación completa de SHRIMPANADAS será gestionada por la compañía exportadora ECUASNACK S.A., pero no se encargará de su distribución en el país destino. En términos generales, se realizó un análisis exhaustivo para identificar los diversos segmentos en los cuales el producto puede ser introducido al mercado.



*Ilustración 2 Deep Dive, Elaboración propia: Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).*

Con este análisis se determina que, el segmento del mercado debe ser por medio de instituciones del sector privado en el área comercial, dado que el estudio realizado, el mercado retail de Estados Unidos (FEDERATION, 2024) en el sector alimenticio se concentra con el 45% en Supermercados y tiendas comestibles.



*Ilustración 2 División del mercado retail sector alimentos. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).*

- Supermercados y Tiendas de Comestibles: Incluyen grandes cadenas de supermercados como Walmart, Kroger, y Safeway.
- Tiendas de Conveniencia y Minimarkets: Incluyen cadenas como 7-Eleven y tiendas locales más pequeñas.
- Tiendas Especializadas en Alimentos: Tiendas que se enfocan en productos específicos, como Whole Foods Market o Trader Joe's.

### Matriz de selección de mercados

Para la comercialización se ha tomado tres países con posibilidad de comercializar el producto, donde se ha analizado los puntos más importantes que permitan una negociación amigable y factible para ambos países.

CRITERIO	Peso	Estados Unidos	Puntuación	China	Puntuación	Alemania	Puntuación
Tamaño del mercado	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1
Crecimiento del mercado	0,20	3	0,6	5	1	2	0,4
Accesibilidad y regulaciones	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Competencia	0,10	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Riesgo político y económico	0,10	4	0,4	2	0,2	5	0,5
Infraestructura y logística	0,10	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Afinidad cultural	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,2
Costo operativo	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,2</b>		<b>3,9</b>		<b>3,7</b>

Tabla 1 Análisis de selección de mercados. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).

La matriz indica que Estados Unidos es el mercado más atractivo para la expansión, seguido por China y luego Alemania. La puntuación total refleja una combinación de factores

estratégicos y operativos que son cruciales para tomar decisiones informadas sobre la entrada en nuevos mercados internacionales.

## Buyer Persona

Al contemplar al tipo de consumidor de alimentación saludable, cuyo deseo y característica consiste en encontrar un producto fácil de cocción, bajo en calorías y rico en proteína, la exportación de nuestro producto se realizará a Estados Unidos donde la comercialización será con los sectores alimenticios quienes generaran directamente la venta del producto, por ello nuestra focalización del buyer persona está direccionada hacia el responsable de adquisiciones de los puntos de distribución y sea a ellos a quienes les compren los consumidores finales.



Ilustración 3 Buyer Persona, Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).

## Mapa de Empatía

Para profundizar al cliente ideal, evaluamos los tipos específicos de usuarios entre el consumidor y el comprador – distribuidor para tener un mayor alcance de venta del producto.

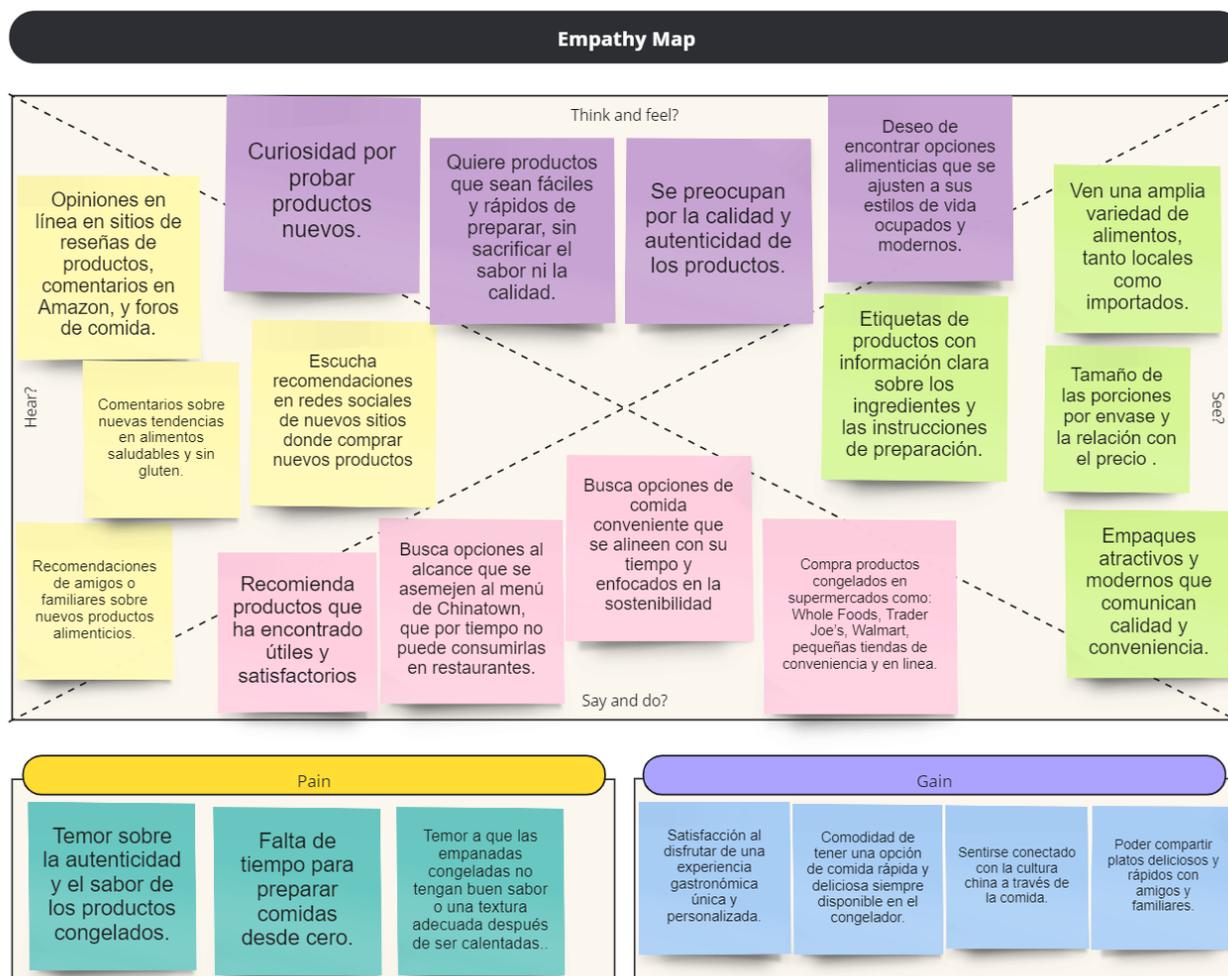


Ilustración 4 Emphaty Map, Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).

## Mapa de Actores

Para el proceso logístico de exportación, en cumplimiento de los asuntos regulatorios a nivel nacional e internacional, contamos con entidades y administraciones que intervendrán durante dentro del negocio desde Ecuador hacia Estados Unidos.

Actores en Ecuador	
<b>1. Productores/Exportadores:</b>	Agricultores y empresas que cultivan y cosechan productos para exportación.
	Empresas procesadoras y empaquetadoras.
<b>2. Agencias Gubernamentales:</b>	<b>Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG):</b> Regula la producción agrícola y otorga certificados fitosanitarios.
	<b>Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA):</b> Controla la calidad sanitaria de los productos.
	<b>Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE):</b> Supervisa y facilita las operaciones aduaneras de exportación.
<b>3. Logística y Transporte:</b>	Empresas de transporte terrestre (camiones).
	Empresas de transporte marítimo (navieras) y aéreo (aerolíneas de carga).
<b>4. Servicios de Inspección y Certificación:</b>	Empresas certificadoras de calidad.
	Laboratorios de control de calidad.

Tabla 2 Actores Ecuador

Actores en Estados Unidos	
<b>1. Agencias Gubernamentales:</b>	<b>Food and Drug Administration (FDA):</b> Regula y supervisa la entrada de alimentos y productos farmacéuticos.
	<b>U.S. Customs and Border Protection (CBP):</b> Supervisa las aduanas y el ingreso de productos al país.
	<b>United States Department of Agriculture (USDA):</b> Inspecciona y certifica productos agrícolas.
<b>2. Distribuidores e Importadores:</b>	Empresas importadoras que compran y distribuyen los productos.
	Mayoristas y minoristas.
<b>3. Logística y Transporte:</b>	Empresas de transporte terrestre dentro de Estados Unidos.
	Almacenes de distribución y centros logísticos.
<b>4. Servicios de Inspección y Certificación:</b>	Laboratorios y servicios de inspección en puertos de entrada.
	Certificadoras de cumplimiento con normas estadounidenses.

Tabla 3 Actores Internacionales

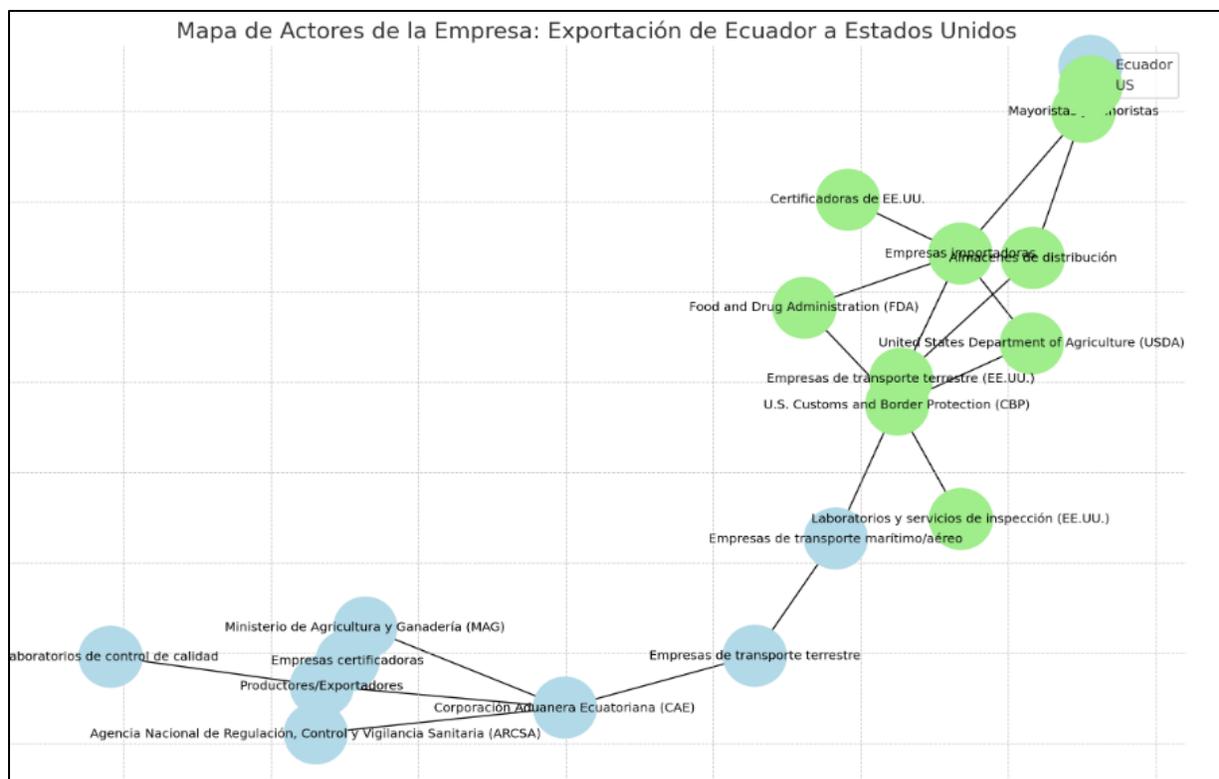


Ilustración 5 Diagrama del mapa de Actores. Elaborado: Cabrera, Carrillo, Peralta, Pineida & Zard (2024).

## Creación del Diagrama

Ecuador (nodos en azul claro):

Productores/Exportadores: Agricultores y empresas que producen y empaquetan los productos.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Regula y otorga certificados fitosanitarios.

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2024):

Controla la calidad sanitaria.

Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE): Supervisa las operaciones aduaneras.

Empresas de Transporte Terrestre: Transportan los productos a los puertos.

Empresas de Transporte Marítimo/Aéreo: Transportan los productos a Estados Unidos.

Empresas Certificadoras: Certifican la calidad de los productos.

Laboratorios de Control de Calidad: Realizan controles de calidad.

Estados Unidos (nodos en verde claro):

Food and Drug Administration (FDA): Regula la entrada de alimentos y productos farmacéuticos.

U.S. Customs and Border Protection (CBP): Supervisa las aduanas y la entrada de productos.

United States Department of Agriculture (USDA): Inspecciona y certifica productos agrícolas.

Empresas Importadoras: Compran y distribuyen los productos.

Mayoristas y Minoristas: Distribuyen los productos a los consumidores finales.

Empresas de Transporte Terrestre (EE.UU.): Transportan productos dentro del país.

Almacenes de Distribución: Almacenan los productos antes de su distribución final.

Certificadoras de EE.UU.: Certifican el cumplimiento con normas estadounidenses.

## **Identificación de la Problemática**

### **Problemas del Segmento**

Según el Instituto Americano de Alimentos Congelados (AFFI), el 66% de los estadounidenses creen que la sección de alimentos congelados ofrece opciones más saludables en general (Young, 2023). De hecho, la segunda porción más grande del mercado de alimentos congelados son los productos cárnicos y marinos (U.S. Frozen Food Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Frozen Fruits & Vegetables, Frozen Snacks), By Distribution Channel (Offline, Online), And Segment Forecasts, 2022 - 2030, s. f.). Como tal, los consumidores suelen acudir a la sección de alimentos congelados para comprar opciones de alimentos más saludables que no sean demasiado caras. Sin embargo, el mercado actual de alimentos congelados está dominado por alimentos preparados y postres, lo que deja espacio para crecer para productos nuevos y saludables (French, 2024).

Problemática: Falta de opciones saludables en el mercado de alimentos congelados.

Solución: Producir un alimento congelado con ingredientes no solo nutritivos sino también atractivos para los consumidores.

Debido al aumento de los precios de los alimentos y la inflación en Estados Unidos, los consumidores se guían cada vez más por los precios. De hecho, el precio es el factor principal al considerar qué marca o producto de alimentos congelados buscan comprar los consumidores (French, 2024).

Problemática: Los altos precios de los alimentos obligan a los consumidores a elegir opciones de comida rápida económicas y poco saludables.

Solución: Producir un producto alimenticio saludable y asequible con ingredientes naturales y de alta calidad.

El mercado de alimentos congelados en Estados Unidos se valoró en casi 56 mil millones de dólares en 2021(U.S. Frozen Food Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Frozen Fruits & Vegetables, Frozen Snacks), By Distribution Channel (Offline, Online), And Segment Forecasts, 2022 - 2030, s. f.). Se espera que crezca específicamente debido a las limitaciones de tiempo de los estadounidenses en sus apretadas agendas. De hecho, el 72% de los estadounidenses compra productos listos para comer por falta de tiempo en su día para cocinar. (U.S. Frozen Food Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Frozen Fruits & Vegetables, Frozen Snacks), By Distribution Channel (Offline, Online), And Segment Forecasts, 2022 - 2030, s. f.).

Problemática: Falta de disponibilidad de tiempo para preparar alimentos.

Solución: Ofrecer una alternativa saludable precocida, sin preservantes que contenga alto valor nutricional en presentación congelados que faciliten y reduzca el tiempo de preparación para el consumo inmediato.

Hay una falta de diversidad en el mercado de alimentos congelados, siendo las categorías más populares que incluyen platos congelados, postres, frutas y verduras, y mariscos y pollo (French, 2024). De hecho, los aperitivos y alimentos versátiles como las empanadas no tienen una participación de mercado importante, lo que crea una oportunidad para productos como el nuestro.

Problemática: Falta de productos saludables y completos que no se consideran platos congelados.

Solución: Elaborar un producto versátil que se pueda considerar un plato pero que también se puede considerar un snack o entrada. Este tipo de producto podría ser atractivo para diversas ocasiones.

Los latinoamericanos son el grupo étnico de más rápido crecimiento en Estados Unidos y se espera que crezcan hasta representar más del 20% de la población en los próximos años (Davies & Schilling, 2023). Además, los consumidores latinoamericanos prefieren alimentos tradicionales de marcas auténticas latinoamericanas y tienen el doble de probabilidades de comprar alimentos “auténticos” (Davies & Schilling, 2023). Esto crea una oportunidad de mercado para que los productores de alimentos latinoamericanos amplíen su presencia en el mercado estadounidense.

Problemática: Falta de alimentos de origen latinoamericano para abastecer a consumidores latinoamericanos en mercados extranjeros.

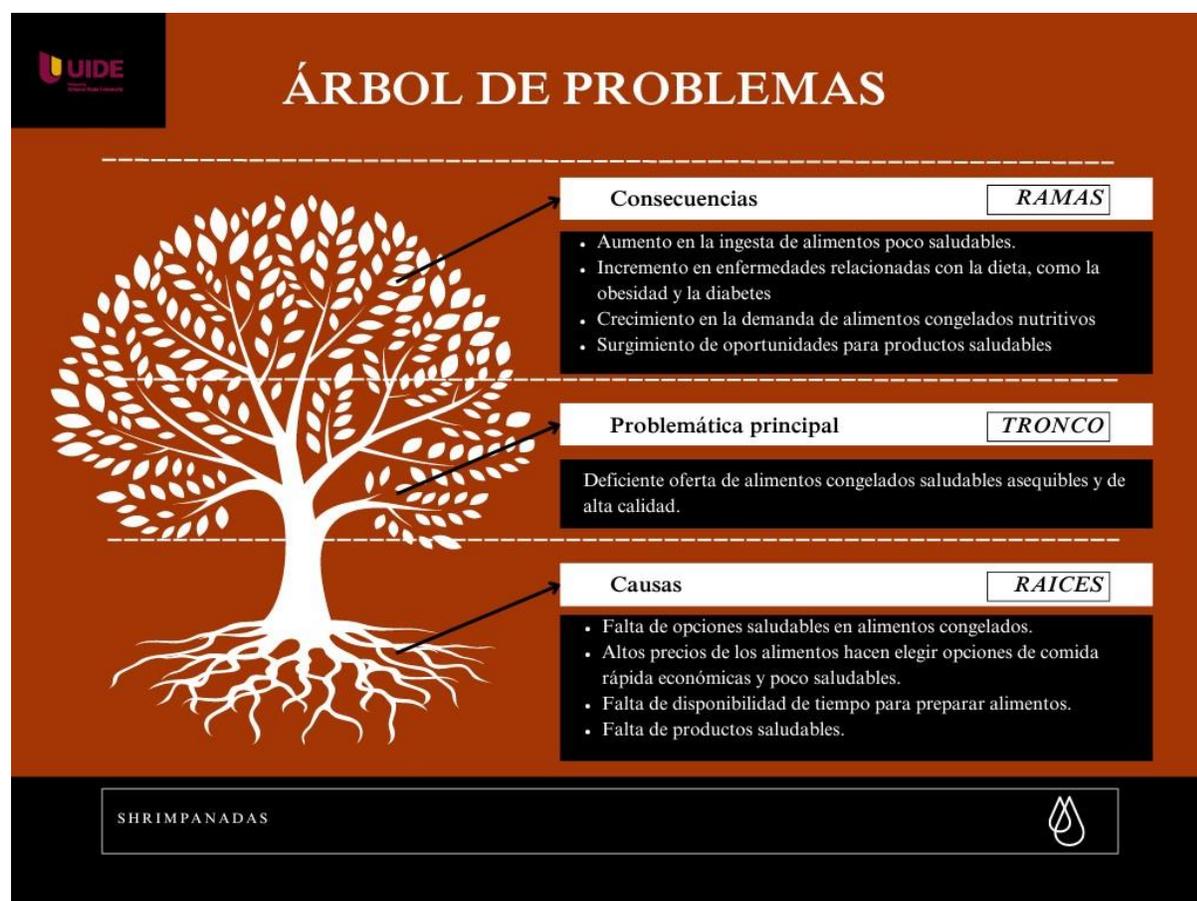
Solución: Platos típicos de origen latinoamericano para comercializar en el extranjero.

### **Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio**

Como tal, la introducción de un producto de empanada de camarón congelado precocido en el mercado estadounidense presenta una oportunidad prometedora, particularmente dada la demanda creciente de alimentos congelados. Según AFFI, el 66% de los consumidores estadounidenses cree que la sección de alimentos congelados ofrece opciones más saludables (Young, 2023), y con un valor de mercado cercano a los 56 mil millones de dólares en 2021, el potencial de crecimiento es considerable (U.S. Frozen Food Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Frozen Fruits & Vegetables, Frozen Snacks), By Distribution Channel (Offline, Online), And Segment Forecasts, 2022 - 2030, s. f.). Además, estos productos no solo se dirigen a los consumidores que buscan comodidad debido a limitaciones de tiempo,

sino también a aquellos afectados por el aumento de los precios de los alimentos, que prefieren productos asequibles y de alta calidad (French, 2024). Además, con el crecimiento demográfico de la comunidad latina en Estados Unidos, una empanada de camarón hecha en Ecuador podría tener bastante aceptación en el mercado. De hecho, estas comunidades tienen una inclinación hacia las comidas latinas tradicionales en un formato conveniente y accesible (Davies & Schilling, 2023).

### Árbol de Problemas



### Propuesta Inicial

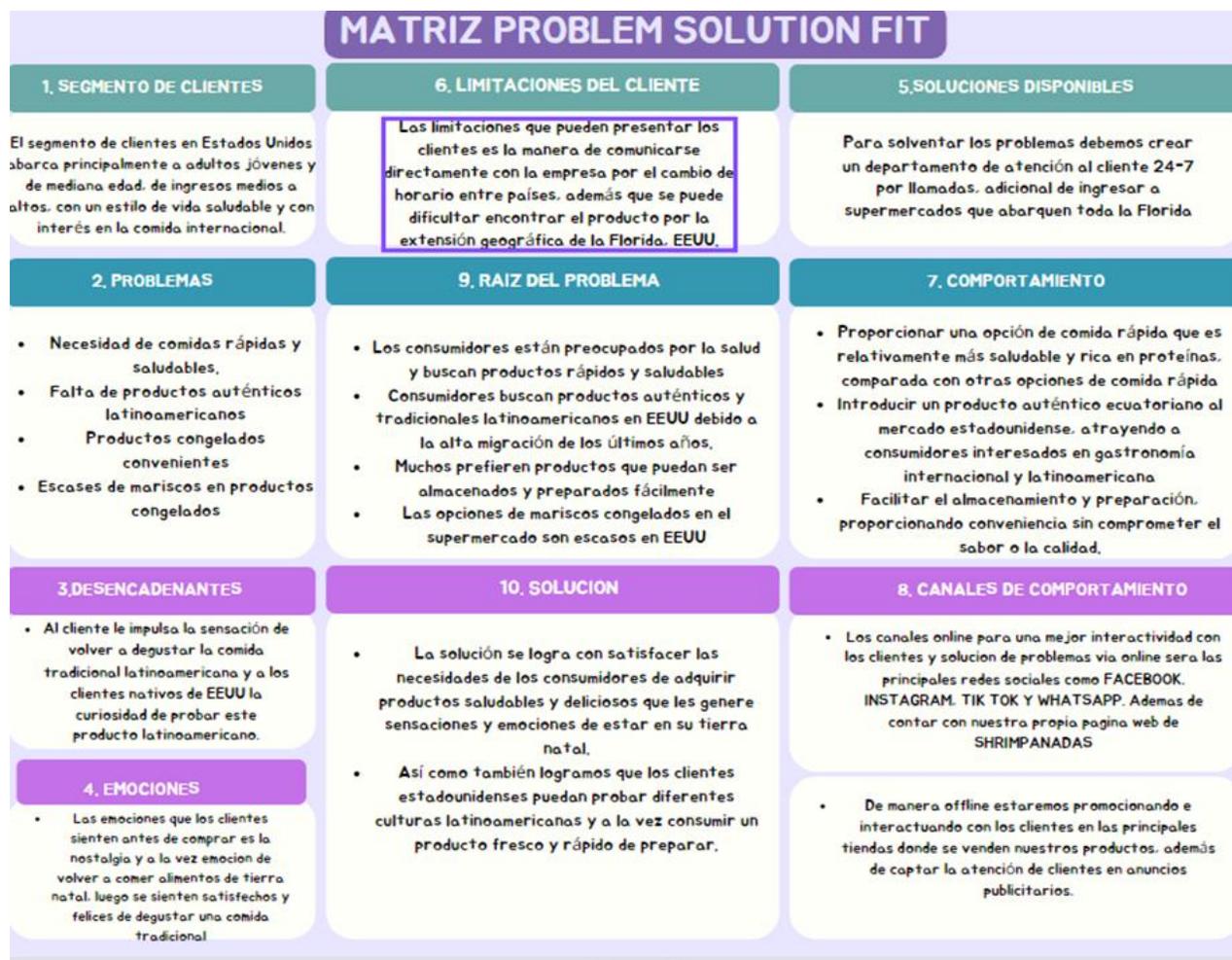
Nuestra propuesta inicial plantea una iniciativa enfocada a la producción y exportación de empanadas de camarón precocidas. Un elemento central de este proyecto es el abastecimiento

estratégico de todas las materias primas a nivel nacional, aprovechando precios competitivos para garantizar la viabilidad del proyecto en mercados internacionales. Este enfoque no sólo apoya la economía local, sino que también posiciona el producto de manera competitiva. El modelo de producción estratégico será fundamental para el proyecto, particularmente en el mercado estadounidense, donde existe una demanda creciente de opciones de alimentos convenientes y saludables. Además, un aspecto significativo del proyecto es su compromiso de apoyar a las mujeres en situaciones vulnerables. Nuestra colaboración con la Fundación Casa de Refugio Matilde brinda a estas mujeres oportunidades de empleo dentro del proceso de producción, que requiere una cantidad considerable de mano de obra, el proyecto pretende permitirles trabajar de forma independiente y obtener un ingreso estable. Esta iniciativa está diseñada no sólo para proporcionar beneficios financieros sino también para empoderar a estas mujeres. El proyecto busca combinar el éxito económico con la responsabilidad social, creando un modelo de negocio sostenible que beneficie tanto a la comunidad local como al mercado global.



## Idea de Negocio

### Matriz Problem-Solution Fit



#### Justificación de la Solución

Conveniencia y Salud: Las empanadas congeladas proporcionan una solución rápida y nutritiva para comidas, ideal para el estilo de vida ocupado de muchos consumidores.

Nicho de Mariscos: Aprovecha la falta de opciones de mariscos en el segmento de comidas congeladas, ofreciendo un producto único y delicioso.

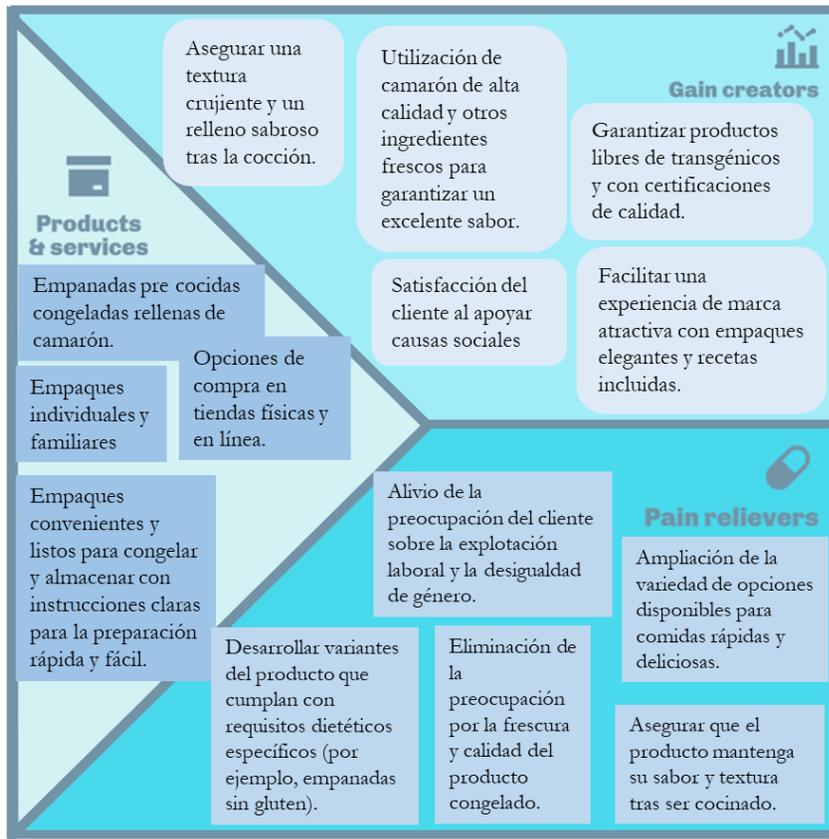
Empanadas de Masa de Arroz Sin Gluten: Resuelve el problema de la escasez de productos sin gluten y ofrece una opción diversa y saludable.

Autenticidad y Diversidad Cultural: Atrae a consumidores interesados en probar productos auténticos de otras culturas, enriqueciendo la oferta en el mercado estadounidense.

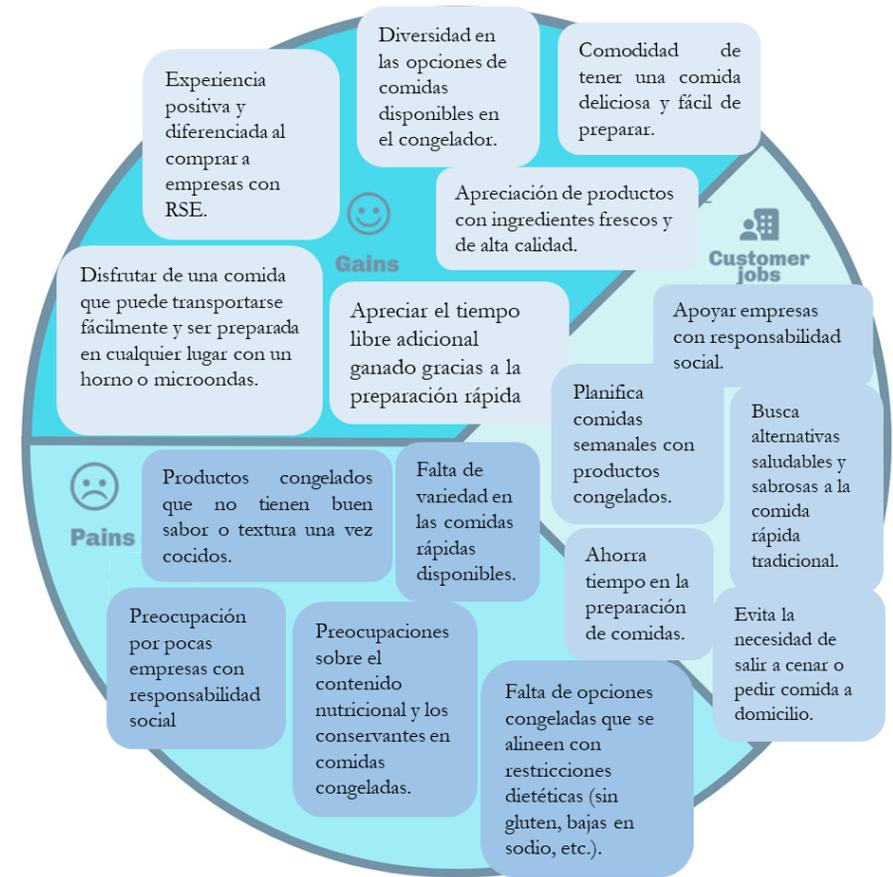
*Propuesta de Valor Específica (Lienzo de PV)*

# VALUE PROPOSITION CANVAS

## VALUE PROPOSITION



## CUSTOMER SEGMENT



**Prototipaje 1.0**

Para la exploración de los modelos preliminares se tomará dos prototipos según el propósito del producto.

El tiempo de preparación varía según el tipo de cocción; sin embargo, el de calentar solo tomará 10 minutos a 175° centígrados.

**Prototipo 1:**



Consiste en empanadas de masa de arroz con relleno de camarón salteado con ajo, cebolla, pimiento rojo y verde, sazonado con un toque de limón y perejil y su cocción es en aceite a 185°, es decir, fritas.

<b>Tiempo de descongelamiento previo al consumo:</b>	Aceite	10 minutos
	Horno	40 minutos
	Air Fryer	10 minutos

**Prototipo 2:**



salsa de queso crema con ajo, cebolla, pimiento verde y albahaca. Su cocción es en horno a 180° por 25 minutos.

Consiste en empanadas de masa de arroz con relleno de camarón salteado en

<b>Tiempo de descongelamiento previo al consumo:</b>	Aceite	10 minutos
	Horno	40 minutos
	Air Fryer	10 minutos



## Canvas del modelo de negocio

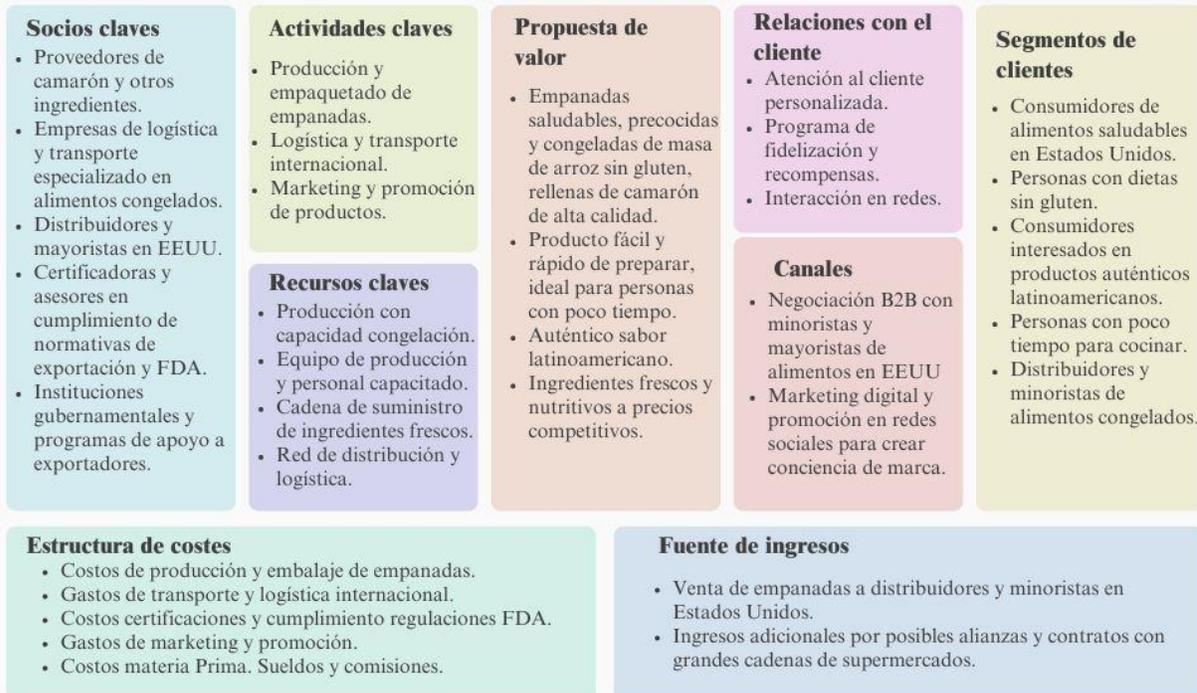


Ilustración 7 Lean Canvas

## Análisis del Macroentorno – PESTEL



ASPECTO	VARIABLES	IMPACTOS				AMENAZAS	OPORTUNIDAD
Político - Legal	Requisitos para el ingresar productos alimenticios a los Estados Unidos: La entidad reguladora de alimentos en los Estados Unidos es la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Ellos regulan todo aspecto del producto para el ingreso al país (The Food Tech, 2022). Todos los fabricantes, procesadores de alimentos, empaques y almacenadores de alimentos se tienen que registrar con la FDA (Group Transit, 2023). Adicionalmente, Estados Unidos impone regulaciones rigurosas sobre la importación de alimentos, que incluyen normas sobre el etiquetado, el embalaje y los requisitos fitosanitarios (Jordicorella, 2023).					X	
	Barreras arancelarias: Para productos alimenticios de nuestra partida arancelaria 160529, existen aranceles preferenciales para productos de origen ecuatoriano en Estados Unidos (Market Access Map, 2023). En efecto, por ser parte de los países SGP, los aranceles para Ecuador de ingreso al mercado de Estados Unidos son de 0%. (Market Access Map, 2023). Esto representa una importante oportunidad para exportadores Ecuatorianos en el mercado norteamericano.						X
	Barreras no arancelarias: El Protocolo al Acuerdo del Consejo de Comercio e Inversiones entre el Gobierno de Estados Unidos de América y el Gobierno de la República del Ecuador facilita el movimiento de mercancías, proporcionando un marco para reducir los aranceles y resolver disputas comerciales ( <i>Acuerdo de Primera Fase Con Estados Unidos Es Ratificado Por la Asamblea Nacional – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca</i> , 2020). Este primer paso hacia un acuerdo comercial más completo garantiza que las exportaciones ecuatorianas, incluidos los productos alimenticios, se beneficien de un acceso						

	facilitado al mercado norteamericano ( <i>Acuerdo de Primera Fase Con Estados Unidos Es Ratificado Por la Asamblea Nacional – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2020.</i> ).						
	La economía americana es la economía más grande el mundo con un PIB de 28,783 mil millones de dólares. Además, tiene el PIB per cápita más alto de las 10 economías más grandes del mundo.(Forbes India, 2024) Esto indica un poder adquisitivo bastante alto y un potencial de mercado importante a nivel general, presentando oportunidades para empresas buscando internacionalizar sus productos en el mercado.						X
	Para el 2022, el ingreso per cápita promedio en Estados Unidos asciende a 74,580 USD. (Peter G. Peterson Foundation, 2023). En promedio, el hogar estadounidense gasta 9,343 USD al año en alimentos y bebidas (Statista, 2023). Esto indica que el mercado Estadounidense tiene un promedio alto de ingresos y una tendencia para gastar montos altos de sus ingresos en alimentos y bebidas, indicando una oportunidad para nuevos productores en la industria alimenticia.						X
	Para productos de camarón precocidos, Estados Unidos tiene una tasa de crecimiento de importación anual del 19% (International Trade Center, s.f.). Esto implica que la demanda para productos de camarón precocido está aumentando considerablemente, indicado un fuerte potencial de exportación a este mercado.						X
Económico	El sector alimentario y de bebidas en Estados Unidos tiene una fuerte presencia de monopolios. En efecto, 4 empresas controlan más del 50% del mercado del 80% de los productos más importantes en el mercado (Lakhani et al., 2022). Esto puede ocasionar dificultades de ingreso al mercado para pequeños productores que no tienen reconocimiento de marca.					X	
Social	Existe una tendencia creciente en Estados Unidos de consumo de comidas saludables. Aproximadamente un 50% de la población está buscando aumentar su consumo de alimentos saludables. (Buchholz, 2023). Adicionalmente, las barreras indicadas por los consumidores para aumentar el consumo de alimentos saludables son el costo y la falta de tiempo, lo cual favorece a productos saludables de preparación rápida						X

	en el mercado (Buchholz, 2023).						
	Los consumidores americanos tienen una tendencia a preferir productos bajos en grasa y azúcar con alto contenido proteico. Adicionalmente, buscan productos con un aspecto artesanal y no industrial. (Innova Market Insights, 2024). Nuestro producto cumple con estas expectativas del mercado estadounidense, indicando un mercado potencial para la comercialización de nuestro producto en este mercado.						X
Tecnológico	Para el año 2023, el LPI (Logistics Performance Index) coloca a Estados Unidos entre los 20 países con mejor eficiencia logística en el mundo. Adicionalmente, la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos es extensa, lo que implica que existen bastantes empresas que ofrecen servicios de transporte y logística integrales para envíos desde Ecuador a Estados Unidos.						X

Tabla 4 Análisis Pestel

## *Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter*

### **Rivalidad entre Competidores:**

En el dinámico y competitivo sector de alimentos y bebidas en Estados Unidos, unas pocas empresas muy grandes poseen cuotas de mercado significativas. Esta rivalidad puede limitar la viabilidad financiera de futuros competidores. Aun así, los productos de camarón precocidos se están volviendo cada vez más populares en el mercado estadounidense. Los exportadores ecuatorianos tienen la oportunidad de aprovechar y aumentar su participación de mercado utilizando su acceso a materias primas de primera calidad debido a la ventaja competitiva de Ecuador en estos productos.

### **Amenaza de Nuevos Participantes:**

Existen barreras regulatorias, como los requisitos de la FDA para la importación de alimentos que crean obstáculos para los nuevos competidores. Sin embargo, tercerizando ciertos procesos, nuevos competidores pueden trabajar con empresas que poseen certificaciones FDA. Además, los acuerdos existentes entre Ecuador y EE. UU. reducen los aranceles, incentivando a empresas a producir productos similares. Por lo tanto, existe una amenaza moderada de nuevos participantes en este mercado.

### **Poder de Negociación de los Compradores:**

Una pequeña cantidad de compradores grandes, como las cadenas de supermercados, controlan la mayor parte del mercado de productos alimenticios importados en Estados Unidos. En efecto, en la Florida del sur, los 4 supermercados más grandes poseen más del 80% del mercado (Earnest Analytics, 2023). Estos son: Publix, Kroger, Harris Teeter y Aldi. Esto les otorga más poder de negociación. Sin embargo, existen competidores más pequeños especializados en productos latinoamericanos como Sabores Market y La Bodega. Sin embargo, se mantienen como poco variadas las alternativas de ventas en el mercado. Debido a su tamaño y a la competencia inherente del mercado, de manera general los compradores tienen el poder de influir en los términos y precios.

### *Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter*

Amenaza De Productos O Servicios Sustitutivos	Poder De Negociación De Los Proveedores
<p>El pescado, las vieiras y otros mariscos son sólo algunos de los productos marinos de reemplazo disponibles en el mercado estadounidense que compiten directamente con el camarón. La cuota de mercado de los productos a base de camarón puede verse amenazada por la disponibilidad de estas alternativas. Adicionalmente, existen otros productos de empanadas en el mercado con marcas como Dele and Goya quienes son marcas reconocidas con una amplia variedad de diferentes productos de origen latinoamericano como arepas, empanadas, etc. También hay marcas más pequeñas como Del Corazón que ofrecen una propuesta de valor similar pero enfocada en productos de carne. Debido a que el mercado estadounidense resulta atractivo para la mayoría de las naciones, también existe la amenaza de entrada de nuevos productos desde todas partes del mundo.</p>	<p>Dada la dependencia de algunos productos de origen nacional para la producción de nuestro producto, el riesgo asociado con la dependencia de los proveedores se reduce significativamente. La presencia de una gran cantidad de camaroneras en la región crea un escenario de precios competitivos dentro del mercado local de camarón. En efecto, existen más de 4000 empresas dedicadas a la producción de camarón en el Ecuador (BBC News Mundo, 2023). Las 10 empresas más grandes de camarón poseen el 56% de la cuota del mercado, produciendo más de 2mil millones de libras al año (Zúñiga, 2023). Por lo tanto, a nivel local, las camaroneras tienen un poder de negociación limitado y deben adaptarse a los precios del mercado. De lo contrario, cualquier proveedor podría ser fácilmente reemplazado.</p>

*Tabla 5 Análisis Microentorno*

**MATRIZ FODA****Shrimpanadas**

Internalización de empanadas rellenas de camarón a Florida-Estados Unidos.

<b>Factores internos</b>					
<b>#</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Importancia</b>	<b>#</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Importancia</b>
1	Receta única y auténtica.	Alta	1	Empresa emergente en este mercado.	Alta
2	Ingredientes frescos y de alta calidad.	Alta	2	Recursos financieros limitados.	Alta
3	Compromiso con la responsabilidad social y el uso de empaques ecológicos.	Alta	3	Capacidad de producción limitada.	Alta
4	Utilización de técnicas de cocina tradicionales.	Alta	4	Poca experiencia en exportación.	Alta
5	Producto sin gluten.	Media	5	Limitada capacidad de inversión en publicidad en el extranjero.	Media
<b>Factores externos</b>					
<b>#</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>#</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Importancia</b>
1	Creciente demanda de comida de origen latinoamericano en Florida.	Alta	1	Competencia local e internacional ya establecida.	Alta
2	Posibilidad de alianzas con distribuidores locales.	Media	2	Regulaciones de sanidad.	Alta
3	Popularidad creciente de mariscos en dieta local.	Alta	3	Riesgos económicos al ser una empresa emergente.	Alta
4	Creciente tendencia hacia el consumo de productos precocidos.	Alta	4	Normativas de etiquetado y alérgenos.	Alta
5	Variedad de plataformas y medios de venta en línea y delivery.	Media	5	Competencia de productos sustitutos mas económicos o convenientes.	Media

Tabla 6 FODA

## FODA cruzado [Shrimpanadas]

Internalización de empanadas rellenas de camarón a Florida-Estados Unidos.

	Fortalezas	Debilidades
	Receta única y auténtica.	Empresa emergente en este mercado.
	Ingredientes frescos y de alta calidad.	Recursos financieros limitados.
	Compromiso con la responsabilidad social y el uso de empaques ecológicos.	Capacidad de producción limitada.
	Utilización de técnicas de cocina tradicionales.	Poca experiencia en exportación.
	Producto sin gluten.	Limitada capacidad de inversión en publicidad en el extranjero.
Oportunidades	Estrategia ofensiva (F+O)	Estrategia de reorientación (D+O)
Creciente demanda de comida de origen latinoamericano en Florida.	Promover la autenticidad y exclusividad de las Shrimpanadas para capturar el mercado interesado en la comida conveniente y de origen latinoamericano.	Usar la creciente demanda para ganar tracción y establecerse en el mercado.
Popularidad creciente de mariscos en dieta local.	Enfatizar el uso de ingredientes frescos y de calidad para atraer a los consumidores que valoran el marisco en su dieta.	Formar alianzas estratégicas para reducir costos iniciales y expandir la distribución sin necesidad de grandes inversiones.
Creciente tendencia hacia el consumo de productos precocidos.	Destacar el compromiso ecológico y la conveniencia de los productos precocidos para atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.	Comenzar con una producción limitada enfocándose en nichos específicos interesados en mariscos, y luego expandirse.
Posibilidad de alianzas con distribuidores locales.	Formar alianzas con distribuidores que valoran las técnicas tradicionales para expandir la distribución local.	Asociarse con expertos en exportación que puedan ayudar a introducir los productos precocidos en mercados extranjeros.
Variedad de plataformas y medios de venta en línea y delivery.	Aprovechar las plataformas de venta en línea para destacar el producto sin gluten a un público más amplio.	Utilizar medios de venta en línea de bajo costo para alcanzar a clientes internacionales sin necesidad de grandes inversiones publicitarias.
Amenazas	Estrategia defensiva (F+A)	Estrategia de supervivencia (D+A)
Competencia local e internacional ya establecida.	Diferenciarse de la competencia destacando la autenticidad y la exclusividad de la receta.	Buscar nichos específicos o mercados menos saturados donde la competencia sea menor.
Regulaciones de sanidad.	Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones sanitarias y promover la calidad de los ingredientes para generar confianza en el consumidor.	Invertir en cumplir las regulaciones desde el inicio para evitar costos adicionales por incumplimiento en el futuro.
Riesgos económicos al ser una empresa emergente.	Usar las técnicas tradicionales como un punto de venta diferenciador para mitigar los riesgos económicos.	Adoptar una estrategia de crecimiento gradual, asegurando la sostenibilidad económica.
Normativas de etiquetado y alérgenos.	Asegurarse de que todos los empaques y etiquetas cumplan con las normativas, destacando la responsabilidad social de la empresa.	Capacitar al equipo en regulaciones internacionales y buscar asesoría especializada en exportación.
Competencia de productos sustitutos mas económicos o convenientes.	Enfatizar los beneficios de salud del producto sin gluten para diferenciarse de los productos sustitutos.	Enfocar la inversión en publicidad en segmentos de mercado específicos donde se pueda obtener un mayor retorno de inversión.

Tabla 7 FODA Cruzado

## **Validación de Factibilidad - Viabilidad - Deseabilidad**

### **Investigación de Mercado**

La investigación de mercado es esencial para analizar el potencial de las empanadas de harina de arroz con relleno de camarón en Florida. A través de este análisis, podremos conocer mejor las preferencias de los consumidores, descubrir tanto las oportunidades como los posibles desafíos, y formular estrategias de marketing efectivas.

Para la base teórica, se recopila datos por medio de encuesta sobre los snacks congelados, ya que "Shrimpanadas" es un producto singular de poca presencia en el exterior. Los documentos que proporcionan esta fundamentación teórica se encuentran anexos al presente trabajo.

### ***Población (mercado objetivo)***

Se considerará varios factores para definir el mercado objetivo:

En 2023, aproximadamente el 19.4% de la población total de EE.UU. era de origen latino, lo que representa alrededor de 64 millones de personas.

Demografía: Adultos de 18 a 50 años o más. La población latina en EE.UU. ha crecido a una tasa más rápida que la población general. Se espera que para 2060, los latinos constituyan aproximadamente el 28% de la población total del país.

Geografía: Áreas metropolitanas principales de Florida: Miami, Orlando, Tampa y Jacksonville.

Psicografía: Personas interesadas en alimentos convenientes, sin gluten, saludables y gourmet.

Conducta: Consumidores que buscan alternativas a productos tradicionales de trigo, que tienen una inclinación por los mariscos y la cocina étnica; y, que sean de rápida cocción para el consumo inmediato.

Estos valores destacan el atractivo del mercado latino en EE.UU. tanto en términos de tamaño como de potencial de compra, lo que lo convierte en un segmento importante para las estrategias de marketing y negocio.

### ***Muestra***

Para obtener datos representativos, se utilizará un muestreo aleatorio estratificado con una muestra de 100 personas, distribuidas según la población de cada ciudad de la siguiente manera:

- Miami: 22 personas
- Fort Lauderdale: 18 personas
- Orlando: 12 personas
- Tampa: 11 personas
- Pembroke Pines: 9 personas
- Otras áreas metropolitanas: 28 personas

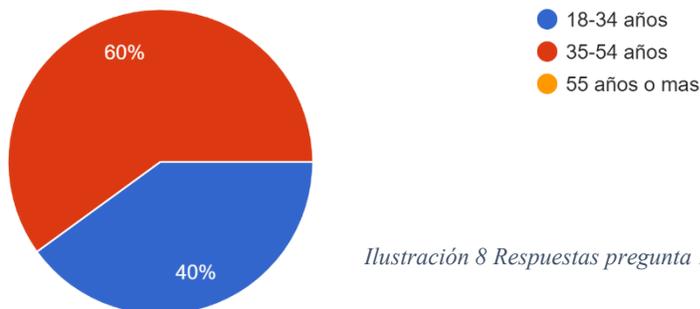
### ***Instrumento de Recolección de Información***

Para recolectar información se tomará el siguiente método de información:

Encuestas en línea: Cuestionario con preguntas relacionadas a la preferencia y percepción de los productos de la categoría snack congelados específicamente las empanadas de masa de arroz.

## *Análisis de Resultados*

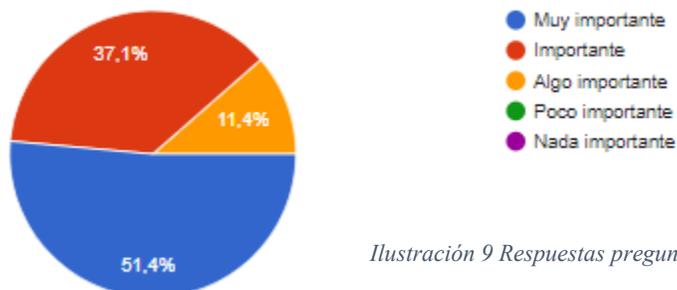
*Pregunta 1: ¿Cuál es su edad?*



*Ilustración 8 Respuestas pregunta 1.*

Demográficamente se aprecia que la edad de las personas encuestadas está entre 18 a 54 años, cuyo indicador figura entre las personas que aún laboran y requieren de algo práctico y rápido de consumir.

*Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para usted consumir alimentos saludables?*



*Ilustración 9 Respuestas pregunta 5*

Más del 50% de los encuestados consideran muy importante el consumo de alimentos saludables, nuevamente arroja un buen indicador en el producto a ofrecer.

*Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia compra alimentos congelados?*



Ilustración 10 Respuestas pregunta 6

El 31.4% tienen un comportamiento quincenal de compra en productos congelados, característica que permite apreciar que la compra es por 1 o más paquetes, ya que adquieren para abastecimiento inmediato dentro de su hogar.

*Pregunta 9: ¿Con cuánta frecuencia consume alimentos que reflejen su herencia cultural?*

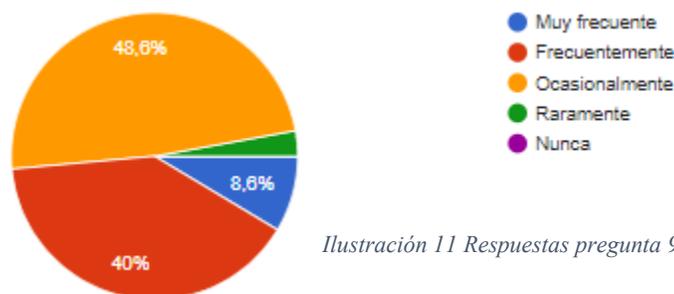


Ilustración 11 Respuestas pregunta 9

Existe una mínima diferencia entre frecuentemente y ocasionalmente, ya que al consumir un producto que refleje su herencia cultural es apelar al sentimiento de nostalgia donde el consumo no será muy frecuentemente.

*Pregunta 13: ¿Estaría interesado en probar empanadas de masa de arroz rellenas de camarón precocido y congelado?*



Ilustración 12 Respuestas pregunta 13

Probablemente sí es un indicador en que el consumidor si se atrevería a comprar un producto cuya característica esencial es reemplazada por algo más saludable.

### ***Modelo de monetización***

Para monetizar el producto de este proyecto consideraremos los siguientes enfoques:

Participación en ferias y Eventos gastronómicos: Promocionar el producto en ferias internacionales para aumentar la visibilidad y mayor llegada a posibles compradores.

Principales Ferias de Alimentos en Florida:

Miami International Boat Show & Strictly Sail

Fecha: Febrero

Ubicación: Miami

Descripción: Aunque es una feria centrada en la navegación, cuenta con secciones dedicadas a la gastronomía, ofreciendo alimentos gourmet y delicias locales.

Florida Restaurant & Lodging Show

Fecha: Noviembre

Ubicación: Orlando

Descripción: Este evento es una excelente oportunidad para explorar las últimas novedades en la industria de la alimentación, tecnología para restaurantes y productos innovadores.

### South Beach Wine & Food Festival (SOBEWFF)

Fecha: Febrero

Ubicación: Miami Beach

Descripción: Este renombrado festival atrae a chefs y amantes de la comida de todo el mundo, proporcionando una plataforma ideal para destacar productos únicos.

### The World's Largest Food Truck Rally

Fecha: Septiembre

Ubicación: Tampa

Descripción: Este evento celebra la cultura de los food trucks y ofrece una gran oportunidad para conectar con consumidores y otros emprendedores del sector alimenticio.

### Fresh From Florida Pavilion at SEPC Southern Exposure

Fecha: Marzo

Ubicación: Tampa

Descripción: Organizado por el South Eastern Produce Council, este evento se enfoca en productos frescos y locales, ofreciendo una excelente plataforma para la promoción de productos innovadores.

### Epcot International Food & Wine Festival

Fecha: De julio a noviembre

Ubicación: Orlando (Walt Disney World Resort)

Descripción: Este festival permite explorar sabores de todo el mundo y es ideal para productos que buscan atraer una audiencia internacional.

### Florida State Fair

Fecha: Febrero

Ubicación: Tampa

Descripción: La feria estatal de Florida exhibe una amplia gama de expositores de alimentos, desde innovaciones hasta productos tradicionales de la región.

Suncoast Food & Wine Fest

Fecha: Noviembre

Ubicación: Sarasota

Descripción: Este evento ofrece la oportunidad de degustar una gran variedad de comidas y bebidas, atrayendo tanto a entusiastas de la gastronomía como a profesionales del sector.

The Winter Fancy Food Show

Fecha: Enero

Ubicación: Orlando (en algunos años)

Descripción: Aunque usualmente se celebra en San Francisco, la edición de invierno a veces se organiza en Orlando. Es crucial para descubrir y exhibir productos gourmet.

Flavor Palm Beach

Fecha: Septiembre

Ubicación: Palm Beach

Descripción: Este evento destaca la cocina local y ofrece una excelente oportunidad para la promoción de nuevos productos alimenticios en la región.

Cómo Participar:

Para participar en estas ferias, sigue estos pasos:

- Investigar los requisitos de participación: Cada evento tiene sus propios criterios para los expositores.

- Preparar material de marketing: Asegúrate de tener folletos, muestras de productos y presentaciones que llamen la atención.
- Registrarse con anticipación: Las plazas suelen llenarse rápido, por lo que es importante inscribirse con tiempo.
- Conectar con otros profesionales: Estas ferias son ideales para el networking y la colaboración en el sector.

Distribución a restaurantes: Establecer alianzas con restaurantes que su principal negocio sea vender productos étnicos y saludables.

Venta directa: Vender a mercados locales, supermercados gourmet y/o tiendas especializadas en alimentos gourmet y/o saludables. En este sentido estaríamos considerando un B2B.

### **Validación con el Segmento de Mercado-Testing**

Nuestro producto es una línea de alimentos congelados dirigida a la población latina en EE.UU.

Definición del Segmento: Enfócate en la población latina en California y Texas, con énfasis en familias jóvenes de clase media.

Objetivos: Determina el interés en alimentos congelados específicos para la comunidad latina, como platos tradicionales.

Métodos: Distribuye encuestas a través de redes sociales latinas, organiza grupos focales en comunidades hispanas, y realiza pruebas de productos en supermercados locales.

Criterios: Mide la demanda de platos tradicionales, acepta el diseño y sabor del producto, y ajusta el marketing según las preferencias culturales.

**Análisis:** Analiza las respuestas y ajusta el producto y las campañas de marketing según la aceptación y feedback.

**Conclusiones:** Ajustar la oferta de productos y la estrategia de marketing para alinearla con las expectativas y necesidades del segmento.

### **Encaje de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)**

La propuesta de valor de las empanadas de masa de arroz con relleno de camarón tiene un buen encaje con varios perfiles de clientes, especialmente aquellos que buscan alimentos saludables, sin gluten, y de alta calidad, así como con distribuidores y minoristas que buscan productos competitivos y de calidad para ofrecer en el mercado. Este análisis sugiere que el producto tiene un alto potencial de éxito en los segmentos de mercado objetivo identificados.

Propuesta de Valor / Perfil del Cliente	Consumidores de alimentos saludables	Personas con dietas sin gluten	Consumidores interesados en productos latinoamericanos	Personas con poco tiempo para cocinar	Distribuidores y minoristas de alimentos congelados
Empanadas saludables y sin gluten	<b>Muy Alta</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
Relleno de camarón de alta calidad	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Producto fácil y rápido de preparar	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Alta</b>
Auténtico sabor latinoamericano	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Ingredientes frescos y nutritivos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Precios competitivos	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>
Conveniencia del producto precocido y congelado	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy Alta</b>	<b>Muy Alta</b>

*Tabla 8 Product Market Fit*

## Product-Market Fit Canvas

### Cliente

<p><b>Características y trabajos a realizar</b></p> <p><b>Saludable y Sin Gluten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hecho con masa de arroz, una alternativa sin gluten y baja en calorías. Ideal para consumidores con restricciones dietéticas y preocupaciones de salud.</li> </ul> <p><b>Alta calidad y fresca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relleno de camarón salteado de alta calidad. Ingredientes frescos y nutritivos seleccionados cuidadosamente.</li> </ul> <p><b>Conveniente y Fácil de Preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto precocido y congelado, listo para calentar y servir. Ahorra tiempo en la cocina.</li> </ul> <p><b>Auténtico Sabor Latinoamericano:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor auténtico que refleja la rica cultura gastronómica de América Latina.</li> </ul>	
<p><b>Problemas y necesidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de opciones saludables en alimentos congelados.</li> <li>• Altos precios de los alimentos hacen elegir opciones de comida rápida económicas y poco saludables.</li> <li>• Falta de disponibilidad de tiempo para preparar alimentos.</li> <li>• Falta de productos saludables.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de productos saludables y sin gluten por parte de los consumidores.</li> <li>• Necesidad de diversificar su oferta con productos de alta calidad y sabor auténtico.</li> <li>• Importancia de mantener una buena reputación ofreciendo productos alimenticios seguros y de calidad.</li> </ul>	
<p><b>Canal</b></p> <p>Compras en supermercados y tiendas de alimentos saludables mediante comercialización de Ecuasnack. Adquisición productos a través de plataformas de venta en línea. Participación en ferias y eventos de alimentos donde se presentan nuevos productos exportables.</p> <p>Distribución a minoristas a través de negociaciones B2B directas. Venta mediante representantes comerciales y agentes de ventas. Ofertas en ferias comerciales y eventos de la industria alimentaria</p>	
<p><b>Experiencia de usuario</b></p> <p>Preparación de las empanadas de manera rápida y fácil, siguiendo las instrucciones del empaque. Disponer de una comida saludable y nutritiva que se ajusta a sus tiempos. Poder compartir la experiencia con amigos y familiares, promoviendo el producto. Destacar los beneficios nutricionales y conveniencia. Conocer el producto a través de campañas de marketing y degustaciones en tienda. Reconocer la calidad del producto y que este se ajusta a sus requerimientos.</p>	

## Product-Market Fit Canvas

Producto	
◇	<b>Alternativas</b> Comprar otros alimentos congelados disponibles en el mercado, aunque no sean tan saludables. Preparar comidas desde cero, lo cual consume más tiempo. Optar por otras opciones rápidas como comida rápida, que puede no ser saludable. Adquirir productos de marcas competidoras que no necesariamente cumplen con todas las características deseadas. Importar productos similares de otros países, a veces con costos más altos y menos control de calidad (tequeños). Encontrar productos locales, aunque no siempre satisfacen la demanda de alimentos sin gluten y saludables.
◇	<b>Función claves</b> Sin gluten: Masa de arroz que ofrece una opción libre de gluten. Alta calidad de ingredientes: Relleno de camarón fresco y otros ingredientes nutritivos. Conveniencia: Producto precocido y congelado, fácil y rápido de preparar. Autenticidad: Sabor auténtico latinoamericano. Empaque atractivo: Diseñado para mantener la frescura y facilitar el almacenamiento.
◇	<b>Valor para el canal</b> Incremento de ventas: Ofreciendo un producto que satisface una demanda creciente de alimentos saludables. Diferenciación: Proporcionar un producto único que destaca en el mercado. Fidelización del cliente: Clientes satisfechos que vuelven por productos de alta calidad. Reputación: Asociarse con productos saludables y de alta calidad mejora la imagen del canal.
◇	<b>Métricas</b> Volumen de ventas: Seguimiento de las unidades vendidas mensualmente. Satisfacción del cliente: Encuestas y feedback de los consumidores. Tasa de recompra: Porcentaje de clientes que vuelven a comprar el producto. Número de puntos de venta: Expansión del producto a nuevos distribuidores y minoristas. Margen de beneficio: Análisis de la rentabilidad del producto.

This template is licensed under CC BY-SA 3.0

### Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Con base en el primer prototipo presentado, se han implementado varias modificaciones significativas para optimizar el diseño y asegurar una mejor adaptación a las características de las empanadas estilo horneado. En primer lugar, se ha ajustado la forma del diseño para reflejar más fielmente la estructura y apariencia típicas de estas empanadas, garantizando una mayor autenticidad en su presentación. Además, las empanadas ahora pueden cocinarse directamente

sin necesidad de descongelamiento previo, lo que mejora la eficiencia en la preparación.

Asimismo, se ha añadido la flexibilidad de cocción, permitiendo que las empanadas se preparen tanto fritas como horneadas, según las preferencias del consumidor.

El prototipo final consiste en empanadas de masa de arroz con relleno de camarón salteado en salsa de queso crema con ajo, cebolla, pimiento verde y albahaca. Su cocción en horno es a 180° por 25 minutos y su cocción en aceite a 185° por un tiempo aproximado de 2 a 3 minutos.



*Ilustración 13 Prototipo 2.0*

## PMV Canvas

El PMV Canvas (Product Minimum Viable Canvas) nos permitirá visualizar la validación de la creación y planificación del producto.

Una vez realizada la selección del prototipo a comercializar, por medio del empaque se dará a conocer al consumidor los beneficios del producto sin dejar de recopilar información del feedback que se reciba al hacer el estudio de mercado sobre la experiencia de consumo del producto.

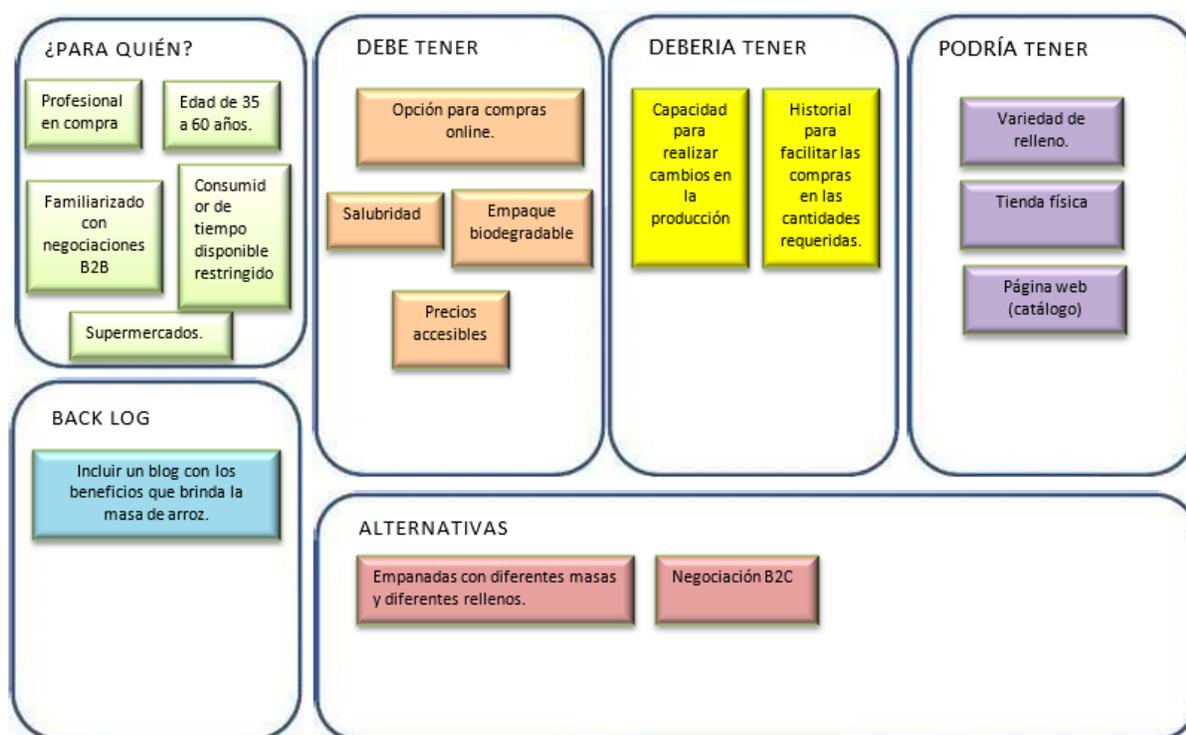


Ilustración 14 PMV Canvas

### ***Presentación Comercial del Prototipo (Branding)***

Logotipo.

El nombre del producto será “SHRIMPANADAS” que es el resultado de la combinación de SHRIMP (Camarones) y PANADAS (Empanadas).

La leyenda posterior hace referencia al componente de la masa con la que será envuelto el relleno de la empanada, ya que como se indicó anteriormente, la idea principal es ofrecer un producto de rápida cocción con el aporte de una masa saludable con bajas calorías. Pese a que el segmento elegido es el del comprador de empresas distribuidoras, nuestro producto va dirigido a personas con cambios alimenticios hacia una tendencia saludable.



El color naranja utilizado en el logo, hace referencia al tono y frescura del decápodo que será utilizado en el relleno. Además este color conecta y estimula las emociones como la alegría y confianza por esa razón ciertas compañías la utilizan para relacionar una sana alimentación y estimulación del apetito (Brendon, 2024) .

Empaque

El aspecto comercial es desarrollado en un empaque plástico reutilizable, bolsa tradicional de polietileno con cierto porcentaje PET reciclado y de grosor más ancho. Al ser reutilizable,

esto hace que su uso en varias ocasiones durante determinado tiempo aporte en la reducción del impacto ambiental al no ser biodegradable o biocompostable (RUTH, 2020).

El empaque para las empanadas se compone de la parte anterior con el logotipo, una imagen referencial del producto y la cantidad de unidades que contiene el empaque. En la parte posterior se encuentra la tabla nutricional, etiqueta, una pequeña leyenda mencionando que es un producto ecuatoriano y las instrucciones de cocción.



*Ilustración 15 Empaque parte frontal*

*Our suppliers are small producers from the Ecuadorian coast.*

**ecuador**  
MADE IN ECUADOR

NUTRITION FACTS	
Serving Size	600 gr
Amount per serving	
<b>Calories</b>	<b>60</b>
	% Daily Value
<b>Total Fact 2g</b>	3%
Saturated fatty acids 0	0%
Trans fatty acids 0g	-
Monounsaturated fatty acids	-
Polyunsaturated fatty acids 0,	-
Cholesterol 1 g	1%
Sodium 160 mg	7%
<b>Total carbohydrates 9g</b>	3%
Sugars 1g	-
Proteins 1 g	2%
Percent Daily Values are based on a 8380 KJ (2000 Kcal) diet.	

**FROZEN RICE FLOUR EMPANADAS STUFFED WITH SHRIMP**

Ingredients: Rice flour, red onion, carrot, tomato paste, salt, garlic, shrimp, vegetable soy oil.

Made in XXXX - Ecuador  
By: Productos Congelados Congela Rics  
Address: Urdesa, MZ. 55, Avenida Ficus, Solar 6 y Calle Las Monjas.  
Phone: 593-2387511 - 593 0993042896  
Email: xime\_c40@hotmail.com

Notificación Sanitaria: XXXX-XXX-XXXX

CONSERVATION: Keep at -18°C  
Maximum consumption time: 3 months

Preparation: From the freezer to very hot oil approximately 175°C for 10 minutes. Conventional oven at 200° for 40 minutes. Air Fryer at 175° for 10 minutes.

CODE BPM: 00XX-BPM-AN-XXXX

**COOKING INSTRUCTIONS**

» CONVENTIONAL OVEN:  
PREHEAT THE OVEN TO 180°C. WITHOUT THAWING, PLACE THEM IN A BAKING DISH, KEEPING 1 CM BETWEEN EACH UNIT. BAKE AT 180°C FOR APPROXIMATELY 25 MINUTES.

» PAN FRYING:  
PREHEAT ENOUGH OIL TO COVER THE PRODUCT. FRY THE PRODUCT FOR 2 TO 3 MINUTES OR UNTIL GOLDEN BROWN. DRAIN ON A PAPER TOWEL AND LET IT REST.

*Ilustración 16 Empaque parte posterior*

El empaque del producto tendrá una medida de 12 cm de ancho por 15 cm de alto y con zipper resellable para el uso y consumo del producto en varias ocasiones.

Etiquetado.

De acuerdo a la legislación de Estados Unidos, el etiquetado de alimentos congelados está regulado principalmente por la Food and Drug Administration (FDA) (Marker, 2024) y, en el caso de productos cárnicos y avícolas, por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) (USDA, 2024). Estas normativas tienen como objetivo asegurar que los alimentos sean seguros, nutritivos y etiquetados de manera precisa para que los consumidores reciban la información correcta.

Bajo la regulación de la FDA, los alimentos congelados deben cumplir con los siguientes requisitos de etiquetado:

- **Identidad del Producto:** Claro y descriptivo.
- **Declaración de Contenido Neto:** Especificarse en peso (gramos u onzas) o volumen (mililitros o litros).
- **Lista de Ingredientes:** Listarse en orden descendente de peso, usando su nombre común, e incluir todos los aditivos y colorantes artificiales.
- **Información Nutricional:** Panel de información nutricional que detalle porciones, calorías y nutrientes esenciales, como grasas, colesterol, sodio, carbohidratos, azúcares añadidos, proteínas, vitaminas y minerales. Actualmente se han implementado nuevas etiquetas que destacan de manera más clara los azúcares añadidos.
- **Nombre y Dirección del Fabricante:** Es necesario incluir la información de contacto del fabricante, empacador o distribuidor.
- **Fecha de Caducidad:** Aunque no es un requisito obligatorio de la FDA, muchas etiquetas incluyen fechas de consumo preferente para indicar la frescura del producto.

#### Etiquetas de Alergias y Advertencias Especiales

- **Ley de Etiquetado de Alérgenos Alimentarios y Protección del Consumidor (FALCPA):** Exige que se identifiquen claramente los principales alérgenos alimentarios como leche, huevos, pescado, crustáceos, nueces, maní, trigo y soja.
- **Advertencias Adicionales:** Pueden incluir advertencias sobre ingredientes sensibles, como el gluten, o posibles trazas de otros alérgenos.

#### Otras Consideraciones Importantes

- **Declaraciones de Salud y Nutrición:** Las declaraciones sobre beneficios para la salud deben estar respaldadas por evidencia científica y asegurar el cumplimiento de las normativas de la FDA. Declaraciones como "bajo en grasa" o "alto en fibra" deben ajustarse a las definiciones específicas de la FDA.

- **Normas para Alimentos Orgánicos:** Los alimentos que se etiquetan como "orgánicos" deben cumplir con los estándares del USDA y llevar el sello de certificación correspondiente.

Para los alimentos cárnicos y avícolas congelados, la USDA, a través del Servicio de Inspección y Seguridad Alimentaria (FSIS), establece regulaciones específicas:

- **Aprobación de Etiquetas:** Las etiquetas deben ser aprobadas por la USDA antes de la comercialización y deben llevar el sello de inspección de la USDA.

- **Información Requerida:** Incluye la identificación clara del producto, el contenido neto y la lista de ingredientes, similar a los requisitos de la FDA, además de un panel de información nutricional obligatorio.

- **Instrucciones de Manejo Seguro:** Las etiquetas deben incluir indicaciones para la manipulación y cocción segura del producto.

Estas regulaciones están diseñadas para garantizar que los consumidores reciban productos seguros y correctamente etiquetados, facilitando decisiones informadas al momento de la compra.

En este sentido cumpliendo con las reglas de etiquetado para Estados Unidos (Solingesa, 2024), las tablas nutricionales estarán detalladas en inglés, donde se describirá los porcentajes de cada componente de las fundas de 600 g.

### *Actualización del Modelo de Monetización*

**Venta del producto:** La comercialización del producto se va a ejecutar mediante negociación B2B, es decir, la compañía se encargará de la exportación en origen, mas no de la distribución en destino.

El expendio del producto será por medio de retailers en los Estados Unidos.



**Sistema de fidelización y estrategias de compras online:** De acuerdo con la cantidad de compra mensual, se determina porcentaje de descuento en 3 niveles como compensación de la adquisición constante.

## Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

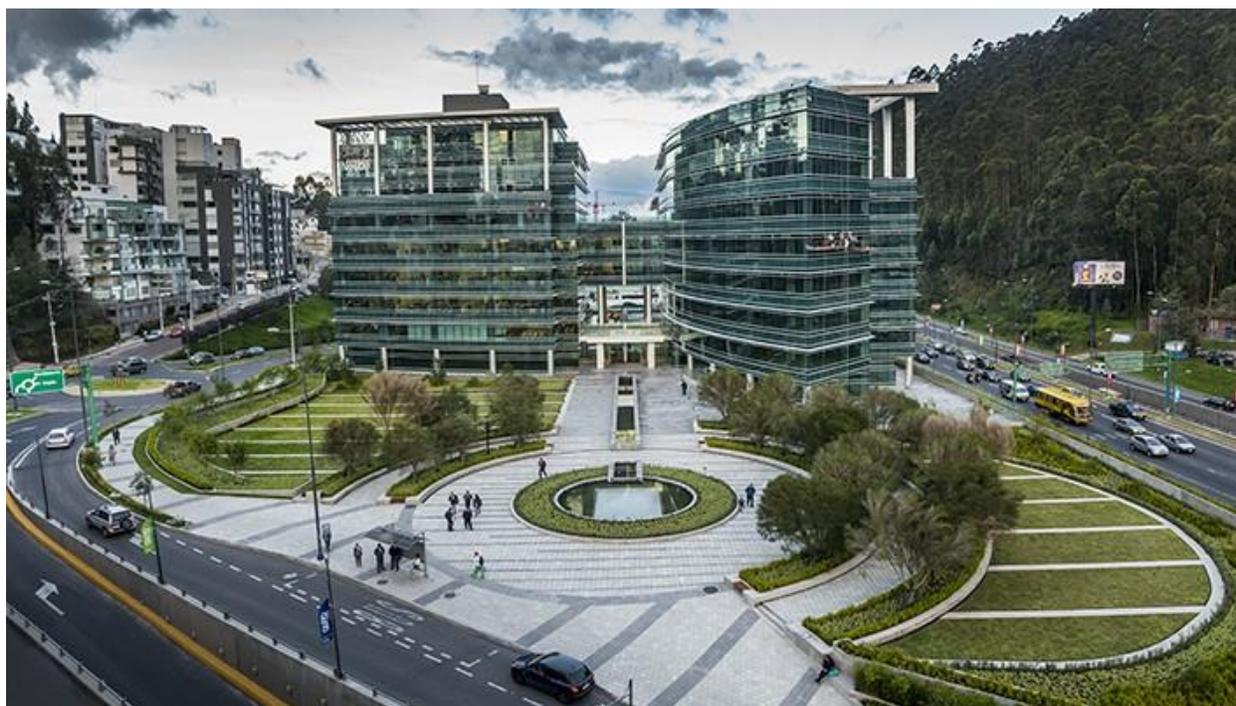
### Localización

Localización Administrativa: Quito, Ecuador

Dirección Propuesta: Edificio Ekopark, Avenida Simón Bolívar, Quito, Ecuador

Quito alberga numerosas empresas exportadoras y servicios logísticos, facilitando el envío de nuestros productos al extranjero. La ubicación permite un acceso rápido a oficinas estatales, agilizando trámites regulatorios y permisos necesarios para la exportación.

El Edificio Ekopark es un complejo empresarial conocido por su infraestructura moderna y su ubicación estratégica, lo que lo convierte en una excelente opción para empresas que buscan optimizar operaciones logísticas y administrativas.



Parte de la producción y basándose en la calificación de los factores ponderados que se describen en la tabla, se concluye que PRODUCTOS CONGELADOS CONGELA RICO es la empresa más adecuada para complementar el proyecto.

FACTOR RELEVANTE	Peso Asignado	CONGELADOS RICOS		EMPANADAS PARA SU NEGOCIO	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Tiempo de entrega (5 días)	0,08	5	0,4	3	0,24
Acceso	0,09	4	0,36	3	0,27
Mano de obra disponible	0,5	5	2,5	4	2
Ingredientes adicionales para la preparación del producto	0,3	5	1,5	3	0,9
Costos de los insumos	0,2	4	0,8	4	0,8
Costos de servicio (Maquila)	0,2	4	0,8	2	0,4
Facilidad de acceso a personal externo para la participación en el proceso de elaboración y/o empaque.	0,3	5	1,5	0	0
	<b>1</b>		<b>4,6</b>		<b>2,1</b>

La producción de SHRIMPANADAS se llevará a cabo su producción en Fundación Casa de Refugio Matilde, y el almacenamiento en la parroquia Tarqui, del cantón Guayaquil, Urdesa Central, mediante el servicio de maquila de la empresa PRODUCTOS CONGELADOS CONGELA RICOS. La logística de salida del producto terminado, será desde estas instalaciones hacia el medio de transporte que las exportará.

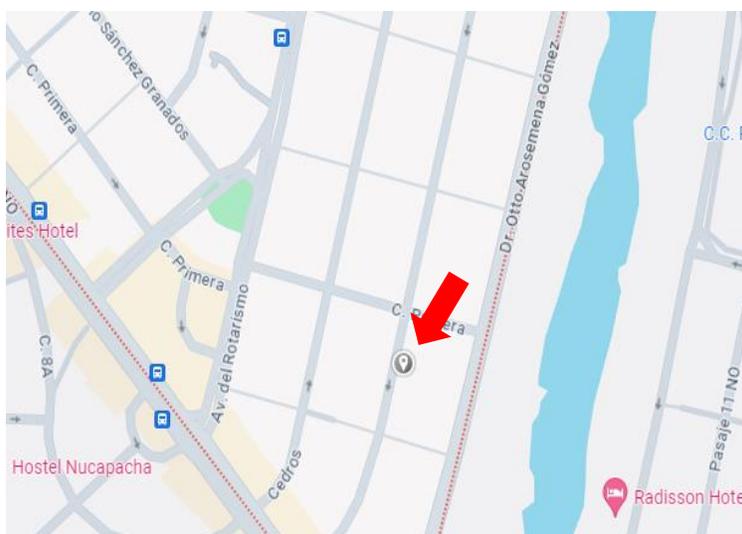


Ilustración 17 Congela Ricos

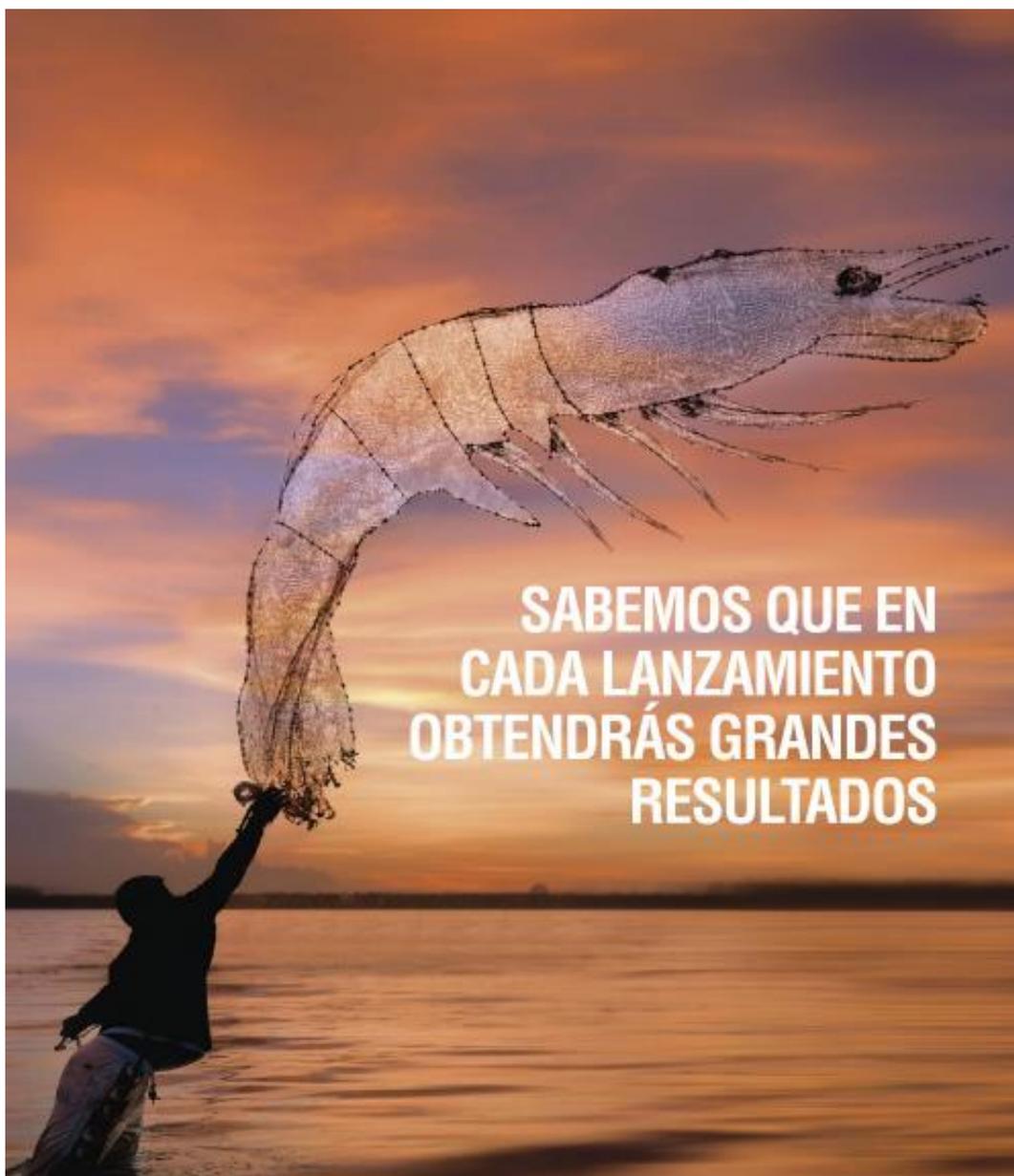
Y para la obtención de la materia prima será en colaboración de:

PILADORA SAN FELIPE, ubicada en el cantón Daule. Quienes se encargarán de la separación del arroz pilado excedente que permanece en sus instalaciones, producto clave para la producción de la harina para las empanadas.



Ilustración 18 Imagen publicidad Piladora San Felipe

FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ACUICULTORES (FEDAC), ubicada en cantón Guayaquil, quienes facilitarán el contacto directo con los pequeños productores de camarón, para la negociación del Camarón Pomada, mismo que no es apto para su exportación como marisco; sin embargo, es el idóneo como ingrediente de productos alimenticios.



*Ilustración 19 Imagen revista Acuicultura 2024*

## Operaciones (Mapa de procesos)

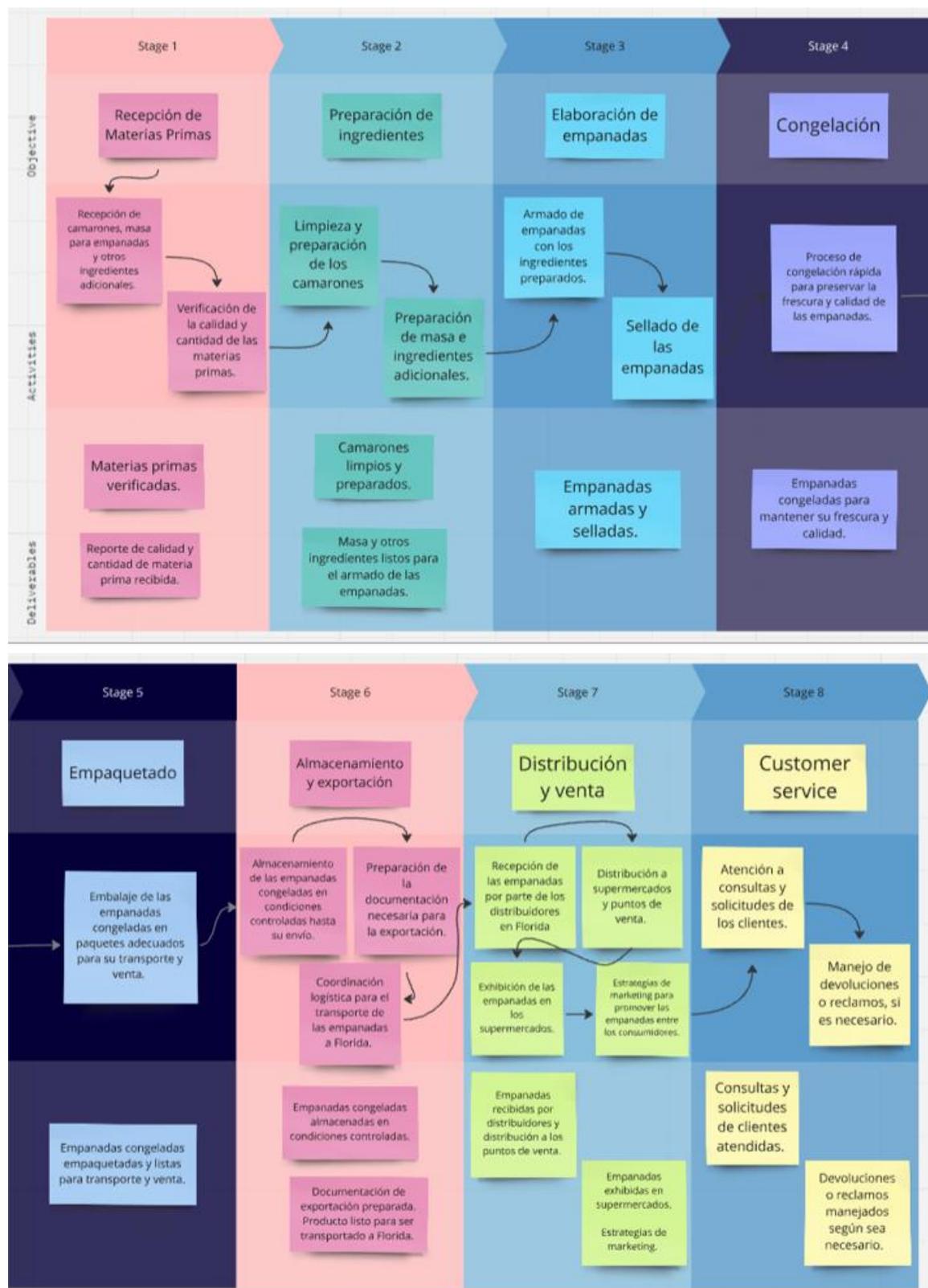


Ilustración 20 mapa de procesos

## Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujogramas)

Mise en place:

Reunir los ingredientes: 5 kg de camarones, 3 kg de queso crema, 1 kg de ajo, cebolla, pimiento verde, albahaca, y 20 kg de masa de arroz.

Preparación:

Queso crema: Derretir.

Camarones: Lavar y limpiar.

Sofrito: Cocinar ajo, cebolla y albahaca.

Camarones:

Saltear: Saltear los camarones.

Combinar: Mezclar camarones con la salsa.

Control de calidad: Inspeccionar calidad en varias etapas. Descartar lotes que no cumplen.

Producción:

Mezclar: Combinar todos los ingredientes.

Formar: Rellenar y dar forma a las empanadas.

Hornear: Cocer las empanadas al horno.

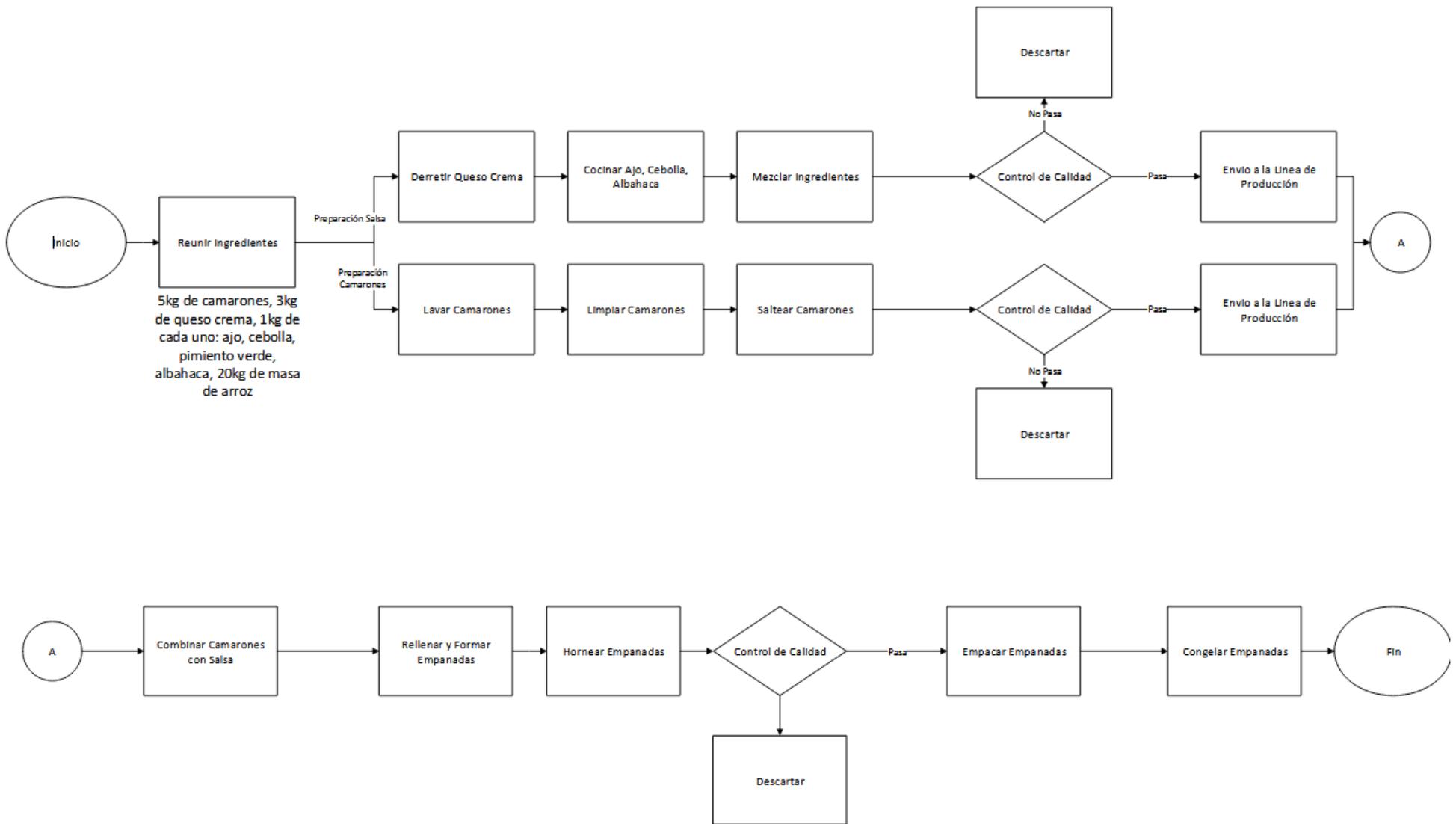
Control de calidad post-horneado: Realizar una inspección final de calidad.

Empacar y congelar: Empacar las empanadas y llevarlas al congelador.

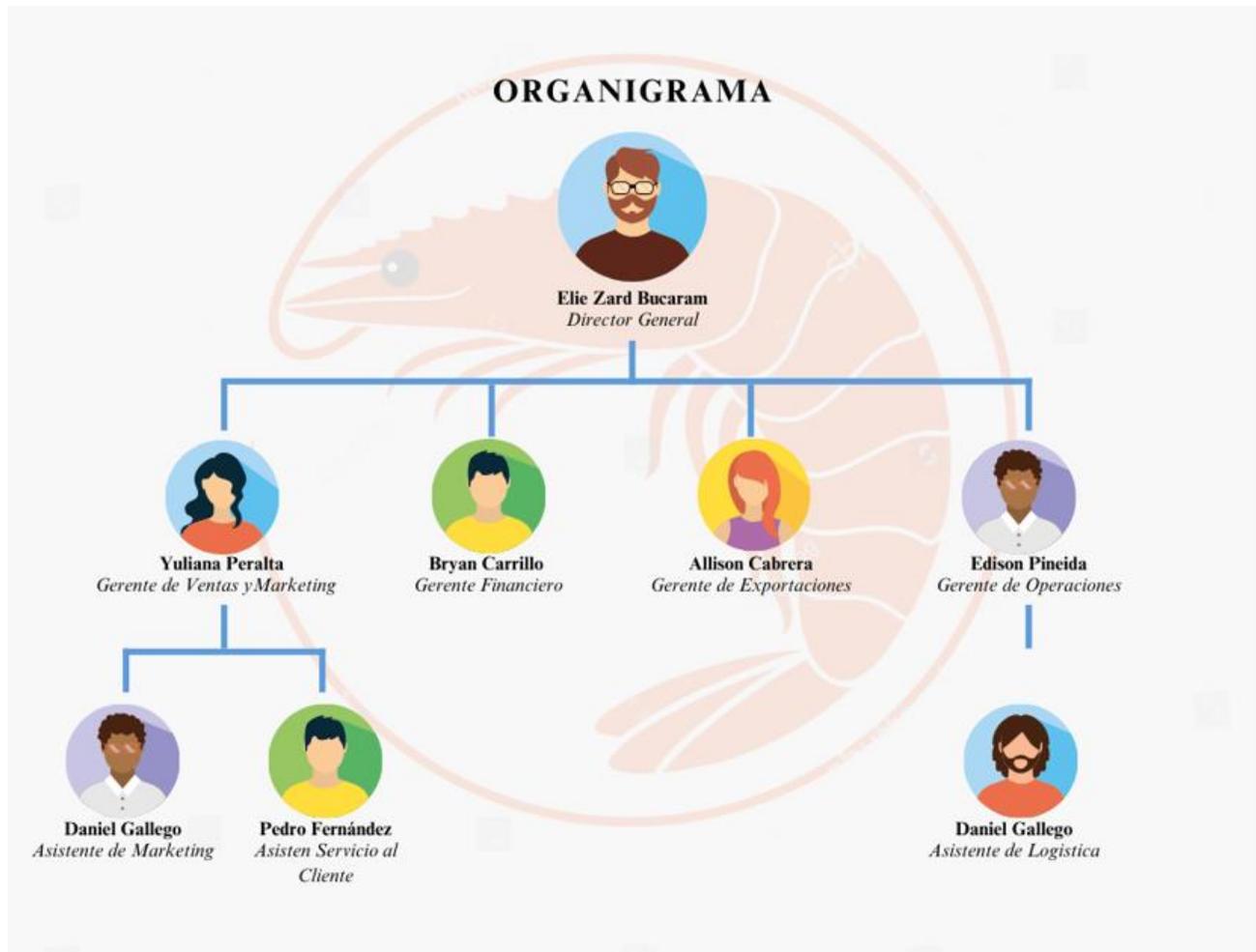
Finalización:

Listo para distribución: Empanadas listas para envío y venta.

Este proceso garantiza que cada empanada cumple con los estándares de calidad mediante inspecciones en diferentes etapas de la producción, asegurando un producto final de alta calidad.



## Diseño Organizacional (Organigrama)



## **Conformación Legal**

La elección de constituir la empresa ECUAShrimp bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) responde a la necesidad de flexibilidad, eficiencia y protección de responsabilidad que esta estructura ofrece. A continuación, se detallan las razones y los beneficios de optar por la SAS, así como las consideraciones regulatorias y normativas necesarias para cumplir con los requisitos tanto en Ecuador como en Estados Unidos.

### **Razones para Elegir la SAS**

#### **Flexibilidad y Simplificación:**

**Constitución Rápida y Sencilla:** La SAS puede ser constituida por uno o varios socios, sin necesidad de un capital mínimo, lo que facilita y acelera el proceso de creación de la empresa.

**Estructura Administrativa Flexible:** Permite una administración más ágil y menos formalidades en la toma de decisiones, adaptándose rápidamente a las necesidades del negocio.

#### **Protección de Responsabilidad:**

**Responsabilidad Limitada:** Los socios de la SAS tienen su responsabilidad limitada al monto de sus aportaciones, protegiendo así su patrimonio personal frente a posibles deudas o responsabilidades de la empresa.

#### **Reducción de Costos Administrativos:**

**Menos Regulaciones:** La SAS está sujeta a menos regulaciones y formalidades en comparación con otras estructuras legales, lo que reduce los costos administrativos y operativos.

#### **Atracción de Inversiones:**

**Emisión de Acciones:** Facilidad para la emisión de acciones y la atracción de capital, lo que es esencial para el crecimiento y expansión del negocio.

#### **Aplicación de Regulaciones y Normas**

Para operar legalmente y cumplir con los requisitos necesarios tanto en Ecuador como en Estados Unidos, ECUAShrimp deberá seguir un riguroso proceso de cumplimiento de normativas y regulaciones, especialmente en el ámbito de la exportación de alimentos congelados.

### **Regulaciones en Ecuador:**

**Normas Sanitarias:** Cumplir con las normas del Ministerio de Salud Pública y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para la producción de alimentos congelados.

**Registro Sanitario:** Obtener el registro sanitario para los productos, asegurando que se cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.

**Etiquetado:** Asegurarse de que el etiquetado de los productos cumpla con las regulaciones de etiquetado de alimentos, incluyendo información nutricional y de ingredientes.

### **Regulaciones en Estados Unidos:**

**FDA (Food and Drug Administration):** Registrar los productos con la FDA y cumplir con sus regulaciones de etiquetado y seguridad alimentaria.

**USDA (United States Department of Agriculture):** Asegurarse de que los productos cárnicos y de mariscos cumplan con las normas del USDA.

**Normas Sanitarias y Fitosanitarias (SPS):** Cumplir con las regulaciones sanitarias y fitosanitarias para la importación de alimentos congelados.

Documentación Necesaria

Para la exportación de empanadas de masa de arroz con camarón, es esencial preparar y proporcionar toda la documentación requerida:

**Certificados de Origen:** Emitidos por la Cámara de Comercio, acreditando que el producto es originario de Ecuador.

**Facturas Comerciales:** Detallando la descripción, cantidad, precio unitario y valor total de los productos exportados.

**Documentos de Embarque:** Como el conocimiento de embarque (Bill of Lading), guía aérea (Air Waybill) o el manifiesto de carga.

**Certificados Sanitarios y Fitosanitarios:** Emitidos por las autoridades competentes para garantizar que los productos cumplen con las normas sanitarias.

## Conformación Legal de la Empresa en Ecuador

### **Constitución Legal de la Sociedad**

#### **Nombre de la Empresa:**

Verificar la disponibilidad del nombre "ECUAShrimp S.A.S." en el Registro Mercantil.

#### **Redacción de los Estatutos:**

Incluir la denominación, el objeto social (producción y exportación de empanadas de camarón), la duración, el capital social, la forma de administración y los derechos y obligaciones de los accionistas.

#### **Firma del Acta Constitutiva:**

Todos los accionistas deben firmar el acta constitutiva ante un notario público.

## **Registro Mercantil**

### **Inscripción en el Registro Mercantil:**

Presentar el acta constitutiva y los estatutos sociales para la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil.

### **Obtención del RUC**

Registro Único de Contribuyentes (RUC):

Inscribirse en el Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener el RUC, necesario para operar legalmente y emitir facturas.

### **Licencias y Permisos**

Permiso de Funcionamiento:

Obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio correspondiente.

Registro Sanitario:

Registrar los productos (empanadas de camarón) en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Certificaciones:

Obtener certificaciones necesarias para la exportación, como la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

## **Procedimientos Adicionales para Exportar a Estados Unidos**

Contratos y Regulaciones de Comercio Exterior

Contratos de Exportación:

Redactar y firmar contratos de exportación con los compradores en Estados Unidos.

#### Registro como Exportador:

Registrarse como exportador en el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).

#### Cumplimiento de Normativas Internacionales:

Asegurarse de cumplir con las normativas del país de destino, como las regulaciones de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos).

#### Proyección de Conformación Legal y Procedimientos

##### Datos Generales

Nombre de la Empresa: ECUAShrimp S.A.S.

Objeto Social: Producción y exportación de empanadas de camarón precocidas y congeladas.

Duración: Indefinida

Capital Social: USD 10,000 (o el monto que se decida)

##### Accionistas

Accionista 1: Allison Cabrera Angulo

Accionista 2: Bryan Carrillo Torres

Accionista 3: Yuliana Peralta Rodriguez

Accionista 4: Edison Pineida Castillo

Accionista 5: Elie Zard Bucaram

##### Administración

Administrador Único: Director General CEO / Elie Zard Bucaram

##### Domicilio

Dirección Principal: Edificio Ekopark, Avenida Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

## **Plan de Marketing**

### **Establecimiento de Objetivos de Marketing**

Concientización del Cliente Objetivo y Reconocimiento de Marca:

- Meta: Incrementar las ventas en un 25% anual.
- Estrategia: Implementar y comunicar la propuesta de valor de manera efectiva para

concientizar al cliente objetivo y gestionar el reconocimiento de la marca.

Valor en Redes Sociales:

- Meta: Incrementar la interacción en redes sociales en un 10% bimensual.
- Estrategia: Proporcionar contenido atractivo y valioso en redes sociales que capte la

atención de posibles compradores y fomente la interacción.

Retención de Clientes:

- Meta: Lograr una tasa de retención de clientes del 25% anual.
- Estrategia: Desarrollar y mantener programas de fidelización y satisfacción postventa

para asegurar la retención de clientes existentes.

### **Marketing Mix (4Ps)**

Producto: Destacar la calidad, autenticidad y sabor único del relleno de relleno tradicionales de la cultura ecuatoriana

- Innovación: Introducir nuevos sabores y presentaciones periódicamente para mantener el interés del cliente.

- Empaque: Utilizar empaques atractivos y ecológicos que resalten la autenticidad y origen de los productos.

#### Precio:

- Estrategia: Implementar una estrategia de precios competitiva, considerando el mercado local de Florida y los costos de importación.
- Descuentos y Promociones: Ofrecer descuentos por volumen, promociones especiales en fechas clave y programas de lealtad para clientes frecuentes.
- Valor Percibido: Comunicar claramente el valor añadido de los productos, como su origen artesanal y los beneficios nutricionales, para justificar el precio.

#### Plaza:

- Distribución: Utilizar una combinación de canales de distribución como tiendas especializadas en productos latinos y ventas online.
- Alianzas: Establecer alianzas con supermercados locales y tiendas gourmet que valoren productos auténticos y de alta calidad.
- Logística: Asegurar una cadena de suministro eficiente y confiable para mantener la frescura y calidad de los productos importados.

#### Promoción (Promotion):

- Redes Sociales: Crear contenido atractivo en plataformas como Instagram, Facebook y TikTok para aumentar la visibilidad y el engagement.
- Eventos y Ferias: Participar en eventos locales, ferias de comida y festivales culturales para dar a conocer los productos y generar prueba.
- Publicidad: Implementar campañas de publicidad online (Google Ads, Facebook Ads) y offline (volantes, carteles en tiendas) para llegar a un público más amplio

## Definición de Estrategias y Presupuesto de Marketing

PLAN DE CONTENIDOS PARA LA EMPRESA ECUASNACK - PRODUCTO SHRIMPANADAS																			
Objetivo General	Objetivos	Estrategia	Acciones a realizar	DURACIÓN DE LA CAMPAÑA												Responsable	Costo		
				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
	Objetivo específico 1: Aumentar el contenido de la marca y promover la venta del producto.	Estrategia 1: Desarrollar contenido relevante y valioso con un enfoque en SEO, integrando palabras clave estratégicamente en la estructura del sitio web	Diseñar artículos de blog con recetas detallando la utilización del producto.	x				x				x				Redactor y gráfico	600,00		
Utilizar técnicas de SEO del contenido del blog para palabras claves relacionadas con los productos y la cocina latina en especial la ecuatoriana.					x						x				x			Redactor SEO	
Actualizar periódicamente los meta títulos y descripción relacionada al producto						x							x					x	Redactor SEO
Supervisar y analizar la posición del sitio en los motores de búsqueda para modificar las estrategias según sea necesario							x						x					x	Jefe de proyecto y redactor SEO
Estrategia 2: Generar campañas de tráfico en redes sociales.		Crear anuncios dirigidos al público objetivo como ecuatorianos en Florida y a las personas que usen palabras claves como "fast food", "comida rápida", "camarón"	x		x		x			x			x		x	SM Planner, redactor y gráfico			
		Implementar campañas de retargeting para alcanzar a usuarios que hayan interactuado previamente con la marca o visitado el sitio web	x						x						x	SM Planner, redactor y gráfico			
			Monitorear la efectividad de las campañas y ajustar según la respuesta del público.		x					x				x		Planner y gráfico	600		
Maximizar la adquisición por empresas retail de un producto con característica propia de una cultura extranjera.	Objetivo específico 2: Aumentar el engagement en redes sociales	Estrategia 1: Crear contenido informativo.	Diseñar infografías y publicaciones que expliquen la historia de los productos (origen, proceso de elaboración)	x		x		x		x		x		x		Planner digital, redactor y gráfico	300,00		
			Publicar contenido dinámico que destaque el producto mediante reels, Instagram Stories.	x						x				x					
			Crear contenido mostrando el tiempo de preparación.	x		x		x		x		x		x	x				
			Medir la interacción y participación del público en la campaña y adaptar según las respuestas.				x				x				x				
			Publicar encuestas y preguntas a la audiencia sobre sus productos favoritos		x		x		x		x		x		x				
Objetivo específico 3: Asegurar la lealtad del cliente.	Estrategia 1: Simplificar los contenidos de la web mediante una navegación web fácil y segura.	Estrategia 1: Simplificar los contenidos de la web mediante una navegación web fácil y segura.	Realizar un análisis de usabilidad del sitio web para identificar áreas de mejora.	x					x					x		Diseñador Web, redactor y gráfico	450		
			Rediseñar la estructura y el diseño de la web para hacerla más amigable y fácil de navegar.				x				x				x				
			Asegurarse de la visualización correcta del cotizador para una información real.	x					x				x						
			Realizar pruebas con usuarios para obtener feedback sobre la nueva experiencia de navegación.			x				x				x					
<b>TOTAL GENERAL</b>														<b>2250,00</b>					

## Evaluación Financiera

### Inversión Inicial

El proyecto se financia en partes iguales entre capital propio (USD 40,341.30) y un préstamo bancario del mismo monto. El préstamo tiene una cuota mensual de aproximadamente USD 852.38, con intereses decrecientes a medida que se abona al capital.

Total, de Inversión Inicial: \$80.682,61

Distribución de la Inversión Inicial:

<b>INVERSIONES</b>	
Ordenadores	\$ 2.100,00
Capacitación Personal	\$ 3.000,00
Prototipos / Muestras	\$ 4.000,00
Notaria y registro	\$ 1.500,00
Registro de marca	\$ 500,00
Abogado	\$ 1.000,00
Certificaciones (Calidad - Procesos)	\$ 8.000,00
Ferias Internacionales	\$ 10.000,00
imprevistos	\$ 5.000,00
Capital de trabajo 3 meses	\$ 45.582,61
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 80.682,61</b>

### Costos de Materia Prima y Fabricación

Los principales ingredientes y sus costos unitarios incluyen camarón (USD 4/kg), queso crema (USD 5/kg), ajo (USD 3.5/kg), y cebolla (USD 0.9/kg). Estos costos determinan el costo total unitario de producción y afectan directamente el margen de utilidad.

Producción (incluye mano de obra de la fundación): \$38,700

Al colaborar con una fundación de mujeres en Guayaquil, no solo se reduce el costo de producción, sino que también se genera un impacto social positivo. Este presupuesto cubre los costos asociados con la mano de obra y los recursos necesarios para el proceso de producción.

Empaque y Embalaje: \$13,500

Un empaque adecuado no solo asegura la frescura y calidad del producto durante el transporte, sino que también sirve como herramienta de marketing. Los empaques deben ser atractivos, funcionales y deben cumplir con los estándares para exportación.

Logística y Transporte (interno y hacia el puerto): \$1,000

Estos fondos cubrirán los gastos de transporte desde la planta de producción hasta el puerto de Guayaquil, asegurando una cadena logística eficiente y puntual para cumplir con los plazos de exportación.

Exportación (costos de envío a Miami): \$10,000

La exportación requiere cumplir con normas internacionales y costos asociados con el envío. Esta partida contempla tarifas de envío y aduanas, asegurando que las empanadas lleguen a Miami en óptimas condiciones.

Marketing y Ventas: \$10,000

Promocionar el producto en Miami es clave para entrar y posicionarse en el mercado. Este presupuesto cubre campañas de marketing digital y promociones en el punto de venta, ayudando a generar reconocimiento y demanda.

Reserva para Contingencias, Imprevistos: \$5,000

Este fondo está destinado a cubrir gastos inesperados que puedan surgir, proporcionando un colchón financiero que asegura la estabilidad operativa en los primeros meses de operación.

### **Presupuesto de Ventas**

El presupuesto de ventas proyectado para el primer año se basa en un análisis de mercado y expectativas de crecimiento:

Estimación de Ventas Mensuales:

- Volumen de Ventas Esperado: 18,000 unidades
- Precio de Venta Unitario: \$10.99
- Ingresos Mensuales Estimados: \$197.820

**Ventas anuales esperadas:**  $18.000 \times 10.99 = \$197.820$

El precio de venta de \$10.99 por paquete está basado en un análisis de mercado que considera la calidad del producto y el costo competitivo dentro del mercado de alimentos congelados en Miami. La estimación de ventas mensuales de 18.000 unidades refleja un enfoque conservador para el primer año, con una estrategia de crecimiento gradual impulsada por marketing y recomendaciones boca a boca.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio señala el volumen de ventas requerido para cubrir todos los costos fijos y variables de la empresa.

Cálculo del Punto de Equilibrio: \$162.162,65

Costos Fijos Mensuales: \$8.656,54

Costos Variables por Unidad: \$3,95

Punto de Equilibrio (en unidades): 14.755 unidades

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales se igualan con los costos totales, resultando en un balance sin ganancias ni pérdidas. Con costos variables de \$3.95 por empanada y costos fijos de \$8.656,54 al mes, el negocio necesita vender 14.755 unidades para alcanzar el equilibrio. Esto asegura que las operaciones cubran los costos y se mantengan sostenibles a medida que el negocio crece.

## Estados Financieros

### Escenario 1: Optimista

- Ingresos Anuales: \$329.700
- Costos Anuales: \$118.500
- Beneficio Neto Anual: \$89.039,73

Este escenario asume un crecimiento más rápido de lo esperado, con ventas mensuales consistentemente altas debido a una fuerte aceptación del mercado y eficaces estrategias de marketing. Se espera que el beneficio neto refleje un margen saludable.

### Escenario 2: Realista

- Ingresos Anuales: \$197.820
- Costos Anuales: \$71.100
- Beneficio Neto Anual: \$126.720

El escenario moderado refleja una expansión del mercado en línea con el plan, alcanzando gradualmente el objetivo de ventas mientras se manejan eficientemente los costos.

### Escenario 3: Pesimista

- Ingresos Anuales: \$65.940
- Costos Anuales: \$23.700
- Beneficio Neto Anual: \$-61.102,73

Este escenario considera dificultades iniciales en la penetración del mercado o mayores costos operativos, resultando en ventas más bajas. Sin embargo, el negocio sigue siendo viable, y las estrategias pueden ajustarse para mejorar la rentabilidad.

## Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)

El WACC representa el costo promedio de los fondos de capital utilizados por la empresa, teniendo en cuenta tanto el capital de deuda como el de capital propio. Un WACC del 9.9% es razonable para un negocio de este tipo, asegurando que las inversiones superen este costo para generar valor.

La empresa financia el 50% con capital propio y el 50% con deuda. El costo de capital propio es del 0%, y el costo de la deuda es del 9.76%.

$$WACC = (E/V \times \text{Costo de Capital Propio}) + (D/V \times \text{Costo de Deuda} \times (1 - \text{Tasa de Impuesto}))$$

$$WACC = (E/V \times \text{Costo de Capital Propio}) + (D/V \times \text{Costo de Deuda} \times (1 - \text{Tasa de Impuesto}))$$

E: Capital propio

D: Deuda

V: Total del capital (E + D)

Tasa de Impuesto: 15%

$$WACC = (0.5 \times 0\%) + (0.5 \times 9.76\% \times (1 - 0.15))$$

$$WACC = (0) + (0.5 \times 9.76\% \times (1 - 0.15))$$

$$WACC = 0\% + 9.9\% = 9.92\%$$

### 2. VAN (Valor Actual Neto)

El VAN se determina descontando los flujos de caja futuros al valor presente utilizando el WACC como tasa de descuento.

$$VAN = \sum \text{Flujo de Caja Neto} / (1 + WACC)^t - \text{Inversión Inicial}$$

VAN=132.692,50 el proyecto es financieramente viable y rentable, ya que un VAN positivo implica que los beneficios del proyecto superan los costos.

### 3. TIR (Tasa Interna de Retorno)

La TIR es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. A continuación, se presenta un cálculo aproximado utilizando una función financiera:

$$\text{TIR} \approx 24\%$$

Una TIR del 24% indica que el proyecto es atractivo y ofrece un alto retorno sobre la inversión.

### 4. Período de Recuperación

El período de recuperación es el tiempo necesario para que el proyecto recupere la inversión inicial.

$$\text{Año 1: } \$-57.535,79$$

$$\text{Año 2: } \$-57.535,79 + \$32.208,20 = \$ -25.327,59$$

$$\text{Año 3: } \$ -25.327,59 + \$35.623,17 = \$ 10.295,58$$

$$\text{Año 4: } \$ 10.295,58 + \$76.085,50 = \$ 86.381,08$$

$$\text{Año 5: } \$ 86.381,08 + \$125.870,11 = \$ 212.251,19$$

El período de recuperación es de aproximadamente 3.9 años.

El análisis financiero muestra que el plan de exportación de empanadas de arroz con camarón es viable y presenta una buena oportunidad de inversión con una sólida proyección de crecimiento en ventas, un adecuado control de costos, y una atractiva rentabilidad medida por el VAN y TIR. Los riesgos financieros son mitigados por una estructura de financiamiento equilibrada y un periodo de recuperación relativamente corto.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- El plan de negocios presentado es viable, considerando el mercado creciente de alimentos congelados y el interés de la población latina en productos tradicionales. La propuesta de internacionalizar empanadas de arroz con camarón tiene un nicho claro en el mercado estadounidense.
- Existe un alto potencial de crecimiento, especialmente en ciudades con grandes poblaciones latinas como Miami, Los Ángeles, y Nueva York. La estrategia de marketing y distribución parece adecuada para alcanzar a este público objetivo.
- Los principales retos incluyen la competencia con otros productos de alimentos congelados y las barreras regulatorias para la exportación de productos alimenticios a los Estados Unidos. Es crucial abordar estos desafíos con una planificación meticulosa.
- El producto, empanadas de arroz con camarón, tiene un alto potencial de adaptabilidad para diferentes segmentos de mercado dentro de los Estados Unidos. Esto se debe a la versatilidad de los ingredientes y la posibilidad de modificar ligeramente la receta para satisfacer las preferencias locales sin perder su autenticidad.
- La internacionalización del producto no solo representa un beneficio económico para la empresa, sino que también puede contribuir al fortalecimiento de la presencia de la cultura ecuatoriana en los Estados Unidos. Además, puede abrir nuevas oportunidades para los productores locales de camarón y arroz, mejorando sus ingresos y creando empleo en la cadena de suministro.

### Recomendaciones

- Es esencial garantizar que todos los aspectos legales y regulatorios se cumplan al exportar alimentos a los EE.UU., incluyendo la obtención de las certificaciones necesarias y el cumplimiento de las normativas de la FDA.

- Se sugiere desarrollar una campaña de marketing enfocada en destacar la autenticidad y calidad del producto, utilizando plataformas digitales y redes sociales para llegar a la comunidad latina en los EE.UU.
- Considerar la diversificación del portafolio de productos para incluir otras variantes de empanadas o productos complementarios que puedan atraer a un público más amplio. Esto podría incluir opciones vegetarianas o con otros tipos de mariscos que resuenen con las tendencias de consumo en los Estados Unidos.
- Fomentar alianzas estratégicas con restaurantes latinos, supermercados especializados en productos internacionales y plataformas de comercio electrónico que ya cuenten con una base de clientes interesados en alimentos exóticos y de alta calidad. Estas alianzas pueden ayudar a aumentar la visibilidad del producto y facilitar su penetración en el mercado.
- Analizar y optimizar los costos de producción y distribución para maximizar el margen de beneficio, incluyendo la posibilidad de alianzas estratégicas con distribuidores locales en los EE.UU.

## Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Emisión de Permisos de Funcionamiento*. Obtenido de ARCSAcontrolsanitario.gob.ec:  
<https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Notificación Sanitaria Obligatoria de Productos Cosméticos*. Obtenido de  
<https://www.controlsanitario.gob.ec/notificacion-sanitaria-obligatoria-de-productos-cosmeticos/>

Asobanca. (Abril de 2023). *Boletín Macroeconómico*. Obtenido de  
<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/04/Boletin-macroeconomico-Abril-2023.pdf>

COBA, G. (30 de Septiembre de 2022). *Aumento de consumo de productos saludables*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-productos-saludables-ecuador/>

Efficy. (2022). *Qué son los canales de distribución y cómo aplicarlo según tu negocio*. Obtenido de [efficy.com: https://www.efficy.com/es/canales-de-distribucion/](https://www.efficy.com/es/canales-de-distribucion/)

Fiscalía General del Estado. (s.f.). *Analítica*. Obtenido de  
<https://www.fiscalia.gob.ec/analitica-cifras-de-robo/>

García, G. (21 de febrero de 2023). *Lanzan cartulina reciclada para elaborar empaques sustentables*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/disenio-e-innovacion-para-empaque/lanzan-cartulina-reciclada-para-elaborar-empaques-sustentables/>

Gomez, A. (29 de octubre de 2018). *Mapa de Procesos con ejemplos*. Obtenido de Quality Road: <https://qualityway.wordpress.com/2018/09/29/mapa-de-procesos-con-ejemplos-por-adriana-gomez-villoldo/>

González, M. (26 de junio de 2023). *Delincuencia organizada: se duplican las muertes violentas en Quito*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/exclusiva/muertes-violentas-quito-delincuencia/>

González, P. (06 de junio de 2023). *Estos son los productos que más subieron de precio en mayo de 2023*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/productos-alza-precios-inflacion/#:~:text=Foto%3A%20Mercado%20Mayorista,La%20inflaci%C3%B3n%20anual%20en%20Ecuador%20se%20ubic%C3%B3%20en%201%2C97,a%20igual%20mes%20de%202022.>

INEC. (diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Presentación agregada*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

INEC. (Diciembre de 2022). *Estadísticas de Seguridad Integral. Delitos de mayor connotación psicosocial*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/justicia-y-crimen/>

INEC. (enero de 2023). *Boletín Técnico N° 02-2023-ENEMDU. Diciembre 2022. Pobreza y desigualdad*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre\\_2022/202212\\_Boletin\\_pobreza.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre_2022/202212_Boletin_pobreza.pdf)

INEC. (junio de 2023). *Boletín Técnico. N°05-2023-IPC. Base: 2014. Mayo, 2023*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Mayo/Bolet%C3%ADn\\_t%C3%A9cnico\\_05-2023-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Mayo/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_05-2023-IPC.pdf)

INEC. (mayo de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU. Indicadores laborales. I trimestre de 2023*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre\\_I/2023\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

INEC. (junio de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). Indicadores Laborales. Mayo, 2023*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Mayo/202305\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Mayo/202305_Mercado_Laboral.pdf)

INEC. (junio de 2023). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). Mayo 2023*. Obtenido de Ecuadorencifras.gob.ec: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Mayo/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_may2023.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Mayo/01%20ipc%20Presentacion_IPC_may2023.pdf)

INEC. (2024). *Índice de precios al consumidor (IPC)*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Machado, J. (24 de junio de 2023). *Barrios de Quito se encierran por miedo a la delincuencia*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/barrios-quito-miedo-delincuencia-puertas/>

Midero, A. (27 de abril de 2023). *Cómo es la pequeña clase media ecuatoriana*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/firmas/clase-media-ecuador-ingresos/>

PRONACA. (09 de AGOSTO de 2022). *ALIMENTAMOS NUESTRA INNOVACIÓN: ¡LLEGA A PRONACA “VEGGIE DELI”!* Obtenido de <https://www.pronaca.com/alimentamos-nuestra-innovacion-llega-a-pronaca-veggie-deli/>

Quito Cómo Vamos. (octubre de 2022). *Informe de Calidad de Vida 2022*. Obtenido de quitocomovamos.org: [https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022\\_compressed.pdf](https://quitocomovamos.org/wp-content/uploads/2022/10/INFORME-CALIDAD-DE-VIDA-QUITO-2022_compressed.pdf)

Rodrigues, N. (14 de marzo de 2023). *Cómo calcular el índice de crecimiento de ventas de tu empresa*. Obtenido de Hubspot: <https://blog.hubspot.es/sales/crecimiento-ventas>

Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *RIMPE. Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares*. Obtenido de sri.gob.ec: <https://www.sri.gob.ec/rimpe>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Guía de Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas*. Obtenido de supercias.gob.ec: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons\\_sas/SAS.pdf](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/societario/cons_sas/SAS.pdf)

FEDERATION, N. N. (MAYO de 2024). Monitor minorista CNBC/NRF. Obtenido de <https://nrf.com/cnbc/nrf-retail-monitor>

Innova Market Insights. (Mayo de 2024). Innova Market Insights. Obtenido de <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/consumidor-alimentos-tendencias-en-nosotros/>

MACRO.COM, D. (JUNIO de 2024). DATOS MACRO.COM. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

Economics, T. (2024). Indicadores de Alemania. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/germany/indicators>

Economics, T. (2024). Indicadores de China. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/china/indicators>

Economics, T. (2024). Tasa de crecimiento del PIB de Estados Unidos. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/united-states/gdp-growth>

Group, W. B. (2024). PIB (US\$ a precios actuales) - United States. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2022&locations=US&skipRedirection=true&start=1960&view=chart>

Brendon, V. R. (Febrero de 2024). Explorando los fundamentos del diseño gráfico. Obtenido de MBlog Multimedia: <https://www.mediummultimedia.com/disenio/que-es-logo-naranja/#:~:text=En%20resumen%2C%20el%20color%20naranja%20en%20un%20logo,impactantes%20y%20captar%20la%20atenci%C3%B3n%20de%20los%20espectadores.>

Marker, F. L. (2024). Easily Create FDA Compliant Food Labels and Nutrition Facts. Obtenido de [https://foodlabelmaker.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=GL\\_FLM\\_GA\\_SEM\\_AO\\_NBR\\_Gen\\_Web\\_ALL\\_EN\\_PRO\\_Conv\\_31012024\\_Desktop\\_Glob&utm\\_audience=Nutrition%20Label\\_Phase&utm\\_term=nutrition%20labels%20for%20foods&utm\\_content=689701625933&matchtype](https://foodlabelmaker.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=GL_FLM_GA_SEM_AO_NBR_Gen_Web_ALL_EN_PRO_Conv_31012024_Desktop_Glob&utm_audience=Nutrition%20Label_Phase&utm_term=nutrition%20labels%20for%20foods&utm_content=689701625933&matchtype)

RUTH. (26 de febrero de 2020). Esturirafi. Obtenido de <https://www.esturirafi.com/2020/02/bolsas-diferencias-entre-biodegradables-compostables-reciclables.html>

Solingsa. (2024). Seguridad Alimentaria. Obtenido de <https://www.solingsa.com/soluciones/consultoria-seguridad-alimentaria-normas-brc-ifs-iso-22000-fssc-22000-planes-higiene-appcc-rgseaa-etiquetado-esquema-fda-software/consultoria-seguridad-alimentaria-esquema-fda-pcqi-psa-seafood-haccp-etiquetado-america/>

USDA. (2024). Agricultural Marketing Service. Obtenido de <https://www.ams.usda.gov/rules-regulations>

Jordicorella. (2023, 27 julio). Exportar alimentos a Estados Unidos: consejos y trámites. Ibertransit. <https://ibertransit.com/exportar-alimentos-a-estados-unidos-consejos-y-tramites/>

Groupe Transit. (2023, 8 agosto). Who must register with the FDA to sell in the United States and why? Grupo Tránsito. <https://groupetransit.com/es/cual-es-la-instalacion-de-alimentos-de-la-fda/>

Market Access Map. (2023). <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=842&partner=218&product=160529&level=6#jump-to-custom-duties-content>

Acuerdo de Primera Fase con Estados Unidos es ratificado por la Asamblea Nacional – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s. f.). <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-de-primera-fase-con-estados-unidos-es-ratificado-por-la-asamblea-nacional/>

The Food Tech. (2022, 26 octubre). Esto es lo que debes saber sobre la exportación de alimentos a Estados Unidos. THE FOOD TECH - Medio de Noticias Líder En la Industria de Alimentos y Bebidas. <https://thefoodtech.com/normatividad-y-certificaciones/esto-es-lo-que-debes-saber-sobre-la-exportacion-de-alimentos-a-estados-unidos>

Peter G. Peterson Foundation. (2023, 9 noviembre). Income and Wealth in the United States: An Overview of Recent Data. pgpf.org. <https://www.pgpf.org/blog/2024/05/income-and-wealth-in-the-united-states-an-overview-of-recent-data>

Statista. (2023, 26 octubre). U.S. household food expenditure on average 2000-2022. <https://www.statista.com/statistics/237211/average-food-expenditures-of-united-states-households>

Forbes India. (2024, 14 junio). The top 10 largest economies in the world in 2024.

<https://www.forbesindia.com/article/explainers/top-10-largest-economies-in-the-world/86159/1>

Lakhani, N., Uteuova, A., & Chang, A. (2022, 5 noviembre). Revealed: the true extent of America's food monopolies, and who pays the price. The Guardian.

<https://www.theguardian.com/environment/ng-interactive/2021/jul/14/food-monopoly-meals-profits-data-investigation>

Buchholz, K. (2023, 24 febrero). Are Americans Trying to Eat Healthy? Statista Daily Data. <https://www.statista.com/chart/16796/us-interest-in-healthy-food>

Innova Market Insights - Your Insights Partner for Growth. (2024, 30 mayo). US consumer food trends include food and beverage consumption. Innova Market Insights - Your Insights Partner For Growth. <https://www.innovamarketinsights.com/trends/consumer-food-trends-in-the-us>

International Trade Centre (ITC). (s. f.). Trade Map - Trade statistics for international business development. Copyright © 2008-2014 International Trade Centre. All Rights Reserved. <https://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

U.S. Frozen Food Market Size, Share & Trends Analysis Report by product (Frozen fruits & vegetables, frozen snacks), by distribution channel (Offline, online), and segment Forecasts, 2022 - 2030. (s. f.). <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/us-frozen-food-market>

Young, M. E. (2023, 26 octubre). New Frozen Foods Research Reveals Steady Shopping Behavior among Americans. AFFI - American Frozen Food Institute. <https://affi.org/new-frozen-foods-research-reveals-steady-shopping-behavior-among-americans/>

French, R. (2024, 11 enero). Frozen food sales hit \$74.2 billion.

<https://www.foodbeverageinsider.com/market-trends-analysis/frozen-food-sales-hit-74-2-billion>

Davies, C., & Schilling, A. (2023, 27 enero). America's Changing Palate: The Rise of Hispanic Grocery. L.E.K. Consulting. <https://www.lek.com/insights/con/us/ei/americas-changing-palate-rise-hispanic-grocery>

## Anexos

### Anexo 1. - Encuesta

#### Encuesta 1

¿Cuál es su edad?

18-34 años

35-54 años

55 años o mas

¿Cuál es su nivel educativo más alto?

Secundaria completa

Título técnico o asociado

Licenciatura

Maestría/Doctorado

¿Cuál es su género?

Femenino

Masculino

¿Cuál es su nivel de ingresos anual?

Menos de \$25,000

\$25,000 - \$49,999

\$50,000 o mas

¿Qué tan importante es para usted consumir alimentos saludables?

Muy importante

Importante

Algo importante

Poco importante

Nada importante

¿Con qué frecuencia compra alimentos congelados?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Raramente

¿Qué tipo de alimentos congelados compra con más frecuencia?

Vegetales

Carnes

Platos preparados

Postres

Otros (especificar)

¿Qué factores influyen en sus decisiones de compra de alimentos congelados? (Seleccione todos los que apliquen)

Precio

Sabor

Calidad Nutricional

Facilidad de preparación

Marca

Recomendaciones de amigos o familiares

¿Con cuanta frecuencia consume alimentos que reflejan su herencia cultural?

Muy frecuente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

¿Dónde suele comprar sus alimentos congelados? (Seleccione todos los que apliquen)

Supermercado

Tienda de conveniencia

Tienda especializada en alimentos saludables

En línea

Otros (especificar)

¿Ha probado empanadas antes?

Si

No

Si ha probado empanadas, ¿qué le gusta más de ellas? (Seleccione todos los que apliquen)

Sabor

Variedad de rellenos

Facilidad de preparación

Precio

Otros (especificar)

Prefiero no decir

¿Estaría interesado en probar empanadas de masa de arroz rellenas de camarón precocido y congelado?

Definitivamente sí

Probablemente sí

No estoy seguro

Probablemente no

Definitivamente no

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 6 empanadas de masa de arroz con relleno de camarón?

Menos de \$5

\$5 - \$9.99

\$10 - \$14.99

\$15 - \$19.99

\$20 o más

¿En qué ciudad y estado reside actualmente?

¿Hay algún comentario adicional o sugerencia que desee compartir sobre su experiencia con alimentos congelados o empanadas?

\*

## Anexo 2. – Evaluación Financiera

INVERSIONES	
Ordenadores	\$ 2.100,00
Capacitación Personal	\$ 3.000,00
Prototipos / Muestras	\$ 4.000,00
Notaria y registro	\$ 1.500,00
Registro de marca	\$ 500,00
Abogado	\$ 1.000,00
Certificaciones (Calidad - Procesos)	\$ 8.000,00
Ferias Internacionales	\$ 10.000,00
Imprevistos	\$ 5.000,00
Capital de trabajo 3 meses	\$ 33.732,61
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 80.682,61</b>

Capital de trabajo: 3 primeros meses

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$40.341,30	50%
Préstamo Bancario	\$40.341,30	50%
<b>TOTAL</b>	<b>\$80.682,61</b>	<b>100%</b>

Instituto Financiera:	<b>BANECUADOR</b>
Monto:	\$40.341,30
Plazo:	5
Tasa Interés anual:	9,76%
Frecuencia	12
Periodos Mensualidad	60
Cuota Mensual	\$852,38

DETERMINACIÓN DEL COSTO	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNIT \$	CANT/UNIT	VALOR TOTAL UNIT
Camarón	Kg	\$ 4,00	5,00	\$ 20,00
Queso Crema	Kg	\$ 5,00	3,00	\$ 15,00
Ajo	Kg	\$ 3,50	1,00	\$ 3,50
Cebolla	Kg	\$ 0,90	1,00	\$ 0,90
Pimiento Verde	Kg	\$ 0,60	1,00	\$ 0,60
Albahaca	Kg	\$ 5,00	1,00	\$ 5,00
Masa de Arroz	Kg	\$ 3,00	20,00	\$ 60,00
Material de Empaque y Envases	Un	\$ 0,75	100,00	\$ 75,00
Fabricación Incluido Mano de Obra	Un	\$ 2,15	100,00	\$ 215,00
<b>COSTO DE FABRICACIÓN LOTE (100 u)</b>				<b>\$ 395,00</b>
<b>COSTO DE FABRICACIÓN UNITARIO</b>				<b>\$ 3,95</b>

#### PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS

Periodos	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos Anuales
1	18.000	\$ 10,99	\$ 197.820,00
2	22.500	\$ 10,99	\$ 247.275,00
3	28.125	\$ 10,99	\$ 309.093,75
4	35.156	\$ 10,99	\$ 386.367,19
5	43.945	\$ 10,99	\$ 482.958,98

**Mercado Meta** 300.000

Realista

**Año 1** 3% DE MM 9.000  
1-3% realidad 18.000  
(frecuencia de compra al mes de 1)

**Año 2** 22.500  
(crecimiento del 25%)

**Año 3** 28.125  
(crecimiento del 25%)

**Año 4**  
**(crecimiento del**  
**25%)**

35.156

**Año 5**  
**(crecimiento del**  
**25%)**

43.945

<b>PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS MENSUAL</b>					
Detalle	COMISIONES VENTAS	TRANSPORTE LOGISTICA NACIONAL	MARKETING PROMOCION*	COSTOS DE EXPORTACION	Total Mensual
Enero	\$ -	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00
Febrero	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Marzo	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Abril	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Mayo	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Junio	\$ -	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00
Julio	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Agosto	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Septiembre	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Octubre	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Noviembre	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
Diciembre	\$ -	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 23.000,00



FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$ 197.820,00	\$ 247.275,00	\$ 309.093,75	\$ 386.367,19	\$ 482.958,98
Financiamiento	\$ 40.341,30					
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 40.341,30</b>	<b>\$197.820,00</b>	<b>\$247.275,00</b>	<b>\$309.093,75</b>	<b>\$ 386.367,19</b>	<b>\$ 482.958,98</b>
Costos de Producción		\$ 71.100,00	\$ 88.875,00	\$ 94.429,69	\$ 118.037,11	\$ 147.546,39
Gastos Operación		\$ 100.230,42	\$ 102.230,42	\$ 155.104,23	\$ 157.984,23	\$ 162.440,23
Intereses		\$ 3.648,11	\$ 2.976,34	\$ 2.235,99	\$ 1.420,06	\$ 520,83
Amortización Préstamo O Capital del Préstamo		\$ 10.228,53	\$ 10.228,53	\$ 10.228,53	\$ 10.228,53	\$ 10.228,53
Impuestos		\$ 6.410,29	\$ 12.792,10	\$ 13.375,08	\$ 24.368,50	\$ 37.948,50
Inversión	\$ 40.341,30					
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 40.341,30</b>	<b>\$191.617,35</b>	<b>\$217.102,39</b>	<b>\$275.373,51</b>	<b>\$ 312.038,42</b>	<b>\$ 358.684,48</b>
Flujo Neto Financiero	\$ -80.682,61	\$ 6.202,65	\$ 30.172,61	\$ 33.720,24	\$ 74.328,76	\$ 124.274,50
Flujo Acumulado		\$ 6.202,65	\$ 36.375,26	\$ 70.095,49	\$ 144.424,25	\$ 268.698,76

VALOR ACTUAL NETO (VAN ECONOMICO)	\$185.422,43
TIR	37%
Periodo de Recuperación	3,5

TIPO DE FINANCIAMIENTO							
	1	2	3	4	5	Promedio	
PASIVO NO CORRIENTE	\$13.876,64	\$13.204,87	\$12.464,52	\$11.648,59	\$10.749,36	\$ 12.388,80	D
PATRIMONIO	\$ 80.682,61	\$ 80.682,61	\$ 80.682,61	\$ 80.682,61	\$ 80.682,61	\$ 80.682,61	E
TOTAL	\$ 94.559,25	\$ 93.887,47	\$ 93.147,12	\$ 92.331,19	\$ 91.431,97	\$ 93.071,40	V

$$\text{FORMULA WACC} = \frac{\text{DEUDA EXTERNA}}{\text{Kd} * (1-t) * D \div V} + \frac{\text{DEUDA PROPIA}}{\text{Ke} * E \div V}$$

11,5%      78,00%      0,13      10%      0,87

CÁLCULO WACC = **9,9%**