



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Modelo de Negocio

Tema

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE NUGGETS DE ATÚN A
CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS**

Autores:

VÉLEZ MENDOZA VINICIO ANDRÉS

Tutor:

ING. HUGO FARFÁN TRIVIÑO, MBA

2025 -2

Declaración de Autoría

Yo Vinicio Andrés Vélez Mendoza,

DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “Modelo de negocio para la exportación de Nuggets de atún a California, Estados Unidos” ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad del autor, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo/cedemos la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 21 de enero del 2026

Vinicio Andrés Vélez Mendoza
Cl: 1315404556

Certificación del Tutor

 Uleam ELOY ALFARO DE MANABÍ	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
	Página 1 de 1	

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, **CERTIFICO:**

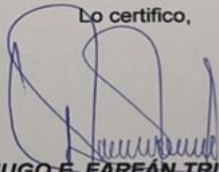
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el **TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR-FASE DE RESULTADOS E INFORMES**, bajo la autoría del estudiante **VÉLEZ MENDOZA VINICIO ANDRÉS**, cedula No.1315404556, legalmente matriculado/a en la carrera de **COMERCIO EXTERIOR**, período académico 2025-2026 (2), **cumpliendo el total de 320 horas**, cuyo tema del modelo de negocio es **"MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE NUGGETS DE ATÚN A CALIFORNIA-ESTADOS UNIDOS"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad de este, requerimientos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, Manta, 30 de enero del 2026.

Lo certifico,



ING. HUGO E. FARFÁN TRIVIÑO, MBA

... Título académico... Nombres

Docente Tutor(a)

Área: **COMERCIO EXTERIOR**



Dedicatoria

En profundo agradecimiento dedico este trabajo a mis padres que siempre han sido un apoyo incondicional para mí, así también, una inspiración y un ejemplo de disciplina y trabajo duro, y me han brindado su ánimo, su guía y su cariño en todo momento.

Reconocimiento (Agradecimiento)

En primer lugar, agradezco a Dios por Su guía y bendiciones constantes. Su sabiduría y fortaleza me han acompañado a lo largo de este camino, dándome la perseverancia necesaria para superar cada desafío y alcanzar esta meta. A mi padre y mi madre que son, mi pilar de fuerza y apoyo incondicional, le expreso mi más profundo agradecimiento. Su amor, paciencia y sacrificios han sido fundamentales en mi vida. Gracias por creer en mí, por su ánimo constante y por ser mi inspiración.

Índice

Contenido

Declaración de Autoría	II
Certificación del Tutor	III
Certificado de Similitud	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento (Agradecimiento).....	VI
Índice.....	VII
Resumen ejecutivo	IX
Executive Summary	X
Introducción	1
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	2
1.1. Propuesta de valor	2
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas. 2	
1.1.2 Características y beneficios que ofrecerá	3
1.1.3 Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.	4
1.1.4 Definición de la propuesta de valor	6
1.1.5 Precio del producto	7
1.2 Público objetivo.....	7
1.2.1. Selección de mercado total	7
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo	8
1.2.2.2. Definición del Público Objetivo.	9
1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo	9
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta	10
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda	11
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida (Kg)	11
Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	12
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES	12

2.1. Selección de los canales de distribución.....	12
2.1.1. Definición de canales de distribución	12
2.1.2 Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria	13
2.1.3. Márgenes de Intermediación de cada eslabón de la cadena de comercialización	14
2.1.4. Logística de Exportación.....	14
2.1.4.1. Empaque y Embalaje.	14
2.1.4.2. Transporte Interno	15
2.1.4.4. Puerto de Embarque y Desembarque.....	15
2.1.4.5. Requisitos Necesarios para la Exportación	15
2.2. Relaciones con los Clientes.....	16
2.2.1. Mix Promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, etc	16
2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio	17
2.3. Alianzas Claves	17
2.3.1. Alianzas con Proveedores.....	17
2.3.2. Alianzas con distribuidores.....	17
2.3.3 Alianzas con la competencia.....	18
Capítulo 3 Recursos, Actividades y Coste	19
3.1. Recursos	19
3.1.1. Abastecimiento de materias primas	19
3.1.2 Abastecimiento de Insumos (150)	19
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra (150 palabras).....	20
3.1.4. Abastecimiento de personal administrativo (150 palabras)	21
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	22
3.2. Actividades	23
3.2.1. Actividades claves.....	23
3.2.2 Organigrama.....	23
3.2.3. Determinación general de funciones (300 palabras	24
3.3. Costes	25
3.3. I. Plan de Inversiones	25
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	26
3.3.3. Proyección de costos y gastos	28
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	29
4.1. Ingresos	29

4.2. Utilidades	30
4.3. Evaluación Financiera	30
4.3.1. Flujo de fondos	30
4.3.2. WACC (100 palabras)	31
4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, TIRM, PAY BACK) (200 palabras)	33
Conclusiones	34
Recomendaciones	34
Bibliografías.....	35
Anexos.....	37
Anexo A. Información nutricional.....	37
.....	38
Anexo B. Encuesta	38
Anexo C. Aranceles.....	40
Anexo D. Tabla de amortización y depreciación.....	40

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal evaluar la viabilidad técnica, financiera y comercial de una operación de exportación de productos alimenticios en presentaciones de 300 gramos, orientada a mercados internacionales. La iniciativa surge como respuesta a la creciente demanda global de alimentos procesados con estándares de calidad, inocuidad y presentación competitiva, lo que abre una oportunidad estratégica para posicionar la producción nacional en cadenas de valor internacionales y generar un impacto positivo en la economía local.

El galpón industrial destinado para las operaciones estará situado en la Vía San Juan, en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Este galpón será arrendado bajo un contrato a largo plazo. El canal de distribución que se empleará para hacer llegar la propuesta de valor al mercado meta será un canal indirecto largo, involucrando a dos intermediarios: importador-distribuidor y tiendas minoristas para llegar al consumidor final, otorgando el respectivo margen de ganancia en cada caso.

El medio de transporte para hacer llegar el producto a su destino final será por vía marítima, utilizando DP World como puerto de origen y el Puerto de Barcelona como puerto de destino, con los servicios pertinentes proporcionados por la línea naviera Maersk.

La propuesta se fundamenta en un análisis integral que abarca desde la estructura operativa y logística de exportación hasta la evaluación financiera mediante indicadores clave. En el ámbito operativo, se han considerado los costos de producción, gastos administrativos, participación de trabajadores, impuestos y amortizaciones, con el fin de

construir un flujo de caja libre (FCF) transparente y defendible. Este flujo constituye la base para calcular indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Payback descontado, herramientas esenciales para determinar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

El análisis financiero revela que, si bien el proyecto requiere una inversión inicial significativa en 2025 (activos fijos, intangibles y capital de trabajo), los flujos de caja proyectados para los años 2026–2030 son positivos y crecientes, lo que demuestra la capacidad del negocio para generar valor económico. El Payback descontado al 11,09% se alcanza en el año 2028, lo que significa que la inversión inicial se recupera en menos de cuatro años operativos, un indicador favorable para la toma de decisiones. Asimismo, el VAN positivo y la TIR superior al costo de capital confirman la rentabilidad del proyecto en términos financieros.

En el ámbito logístico y comercial, el proyecto contempla el cumplimiento de normativas internacionales de exportación, la correcta gestión del capital de trabajo y la optimización de la cadena de suministro. Se ha evitado la duplicación de costos en el cálculo del capital de trabajo, asegurando que las proyecciones reflejen la realidad operativa y que los resultados financieros sean técnicamente correctos y defendibles ante jurados o inversionistas. Además, se ha considerado la importancia de la presentación del producto en bolsas de 300 gramos, lo que facilita la comercialización en mercados internacionales y responde a tendencias de consumo que privilegian la practicidad y el control de porciones.

El proyecto también incorpora un análisis estratégico sobre la sostenibilidad y escalabilidad del negocio, destacando que la operación no solo recupera la inversión inicial, sino que genera flujos crecientes que permiten reinvertir, ampliar la capacidad productiva y consolidar la presencia en mercados externos. La planificación rigurosa y el control eficiente de los recursos garantizan que la propuesta sea viable en el corto, mediano y largo plazo.

Executive Summary

The main objective of this research project is to evaluate the technical, financial, and commercial feasibility of exporting food products in 300-gram packages to international markets. This initiative arises in response to the growing global demand for processed foods with high standards of quality, safety, and competitive presentation, which presents a strategic opportunity to position national production within international value chains and generate a positive impact on the local economy.

The industrial warehouse designated for operations will be located on Vía San Juan in the city of Manta, Manabí province. This warehouse will be leased under a long-term contract. The distribution channel used to deliver the value proposition to the target market will be a long, indirect channel, involving two intermediaries: an importer-distributor and retail stores to reach the final consumer, with the corresponding profit margin applied at each stage.

The product will be shipped to its final destination by sea, using DP World as the port of origin and the Port of Barcelona as the port of destination, with the relevant services provided by the shipping line Maersk.

The proposal is based on a comprehensive analysis that encompasses everything from the operational and logistical structure of exports to the financial evaluation using key indicators. At the operational level, production costs, administrative expenses, employee profit sharing, taxes, and depreciation have been considered in order to construct a transparent and defensible free cash flow (FCF). This flow forms the basis for calculating indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Modified Internal Rate of Return (MIRR), and Discounted Payback Period—essential tools for determining the profitability and sustainability of the project.

The financial analysis reveals that, while the project requires a significant initial investment in 2025 (fixed assets, intangibles, and working capital), the projected cash flows for 2026–2030 are positive and increasing, demonstrating the business's capacity to generate economic value. The discounted payback period of 11.09% is reached in 2028, meaning that the initial investment is recovered in less than four operating years, a favorable indicator for decision-making. Furthermore, the positive NPV and the IRR exceeding the cost of capital confirm the project's profitability in financial terms.

In the logistics and commercial aspects, the project includes compliance with international export regulations, proper working capital management, and supply chain optimization. Duplication of costs in working capital calculations has been avoided, ensuring that the projections reflect operational reality and that the financial results are technically sound and defensible before juries or investors. Furthermore, the importance of presenting the product in 300-gram bags has been considered, as this facilitates marketing in international markets and responds to consumer trends that prioritize practicality and portion control.

The project also incorporates a strategic analysis of the business's sustainability and scalability, highlighting that the operation not only recovers the initial investment but also generates increasing cash flows that allow for reinvestment, expansion of production capacity, and consolidation of a presence in foreign markets. Rigorous planning and efficient resource management ensure the proposal's viability in the short, medium, and long term.

Introducción

En este contexto, el presente proyecto se orienta a la exportación de productos alimenticios en presentaciones de 300 gramos, con el propósito de posicionar la producción nacional en cadenas de valor internacionales y aprovechar las oportunidades que ofrece la creciente demanda de alimentos procesados en mercados externos.

La iniciativa surge como respuesta a la necesidad de diversificar la oferta exportable del país y de fortalecer la presencia de productos con valor agregado en el comercio internacional. El proyecto se fundamenta en un análisis integral que abarca aspectos técnicos, logísticos, financieros y normativos, con el fin de garantizar que la propuesta sea viable y defendible tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Se han considerado variables críticas como los costos de producción, gastos administrativos, participación de trabajadores, impuestos, amortizaciones y capital de trabajo, lo que permite construir un flujo de caja libre (FCF) transparente y ajustado a la realidad operativa.

El estudio financiero constituye un eje central de la investigación, ya que a través del FCF se calculan indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Payback descontado, los cuales permiten evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Estos indicadores no solo reflejan la capacidad del negocio para recuperar la inversión inicial, sino también su potencial para generar valor económico y consolidarse en mercados internacionales.

Asimismo, el proyecto incorpora un análisis detallado de la logística de exportación y del cumplimiento normativo, garantizando que la operación se ajuste a los estándares internacionales de calidad e inocuidad. La elección de la presentación en bolsas de 300 gramos responde a tendencias de consumo que privilegian la practicidad, el control de porciones y la facilidad de distribución, lo que incrementa la competitividad del producto en mercados externo.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. *Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.*

Los Nuggets de atún congelados son producto hecho para como una opción de comida rápida y fácil de preparar. Este producto busca simplificar los tiempos de preparación ya que viene listo solo para freírlo por unos minutos lo que resulta conveniente en muchos casos, como por ejemplo cuando no se tiene mucho tiempo para cocina. El atún es considerado una fuente saludable de alimento por la cantidad de proteína y los otros múltiples beneficios que contiene.

Los Estados Unidos son los principales consumidores de atún en el mundo y el estado de California es bien conocido por su diversidad gastronómica y principalmente por su comida del mar. Los californianos muestran una preferencia por la comida del mar, por su sabor exquisito y su aporte nutricional y la gran variedad que existe, es por eso que el atún es una opción preferencial para ellos especialmente como en este caso que venga listo simplemente para freír y listo a servirse y por su gran versatilidad se puede combinar con muchos otros alimentos y preparar excelentes recetas. (Ver anexo A)

En lo que respecta al precio sabemos que las personas buscan opciones a menor coste que se ajusten a su economía, mientras que otras buscan alternativas de mayor calidad que se preparen con ingredientes con mejores características.

Los aspectos mencionados en los gustos y preferencias podrán ser verificados mediante fuentes primarias como lo es la encuesta hacia los consumidores, tal y como se lo muestra en las siguientes gráficas:

Ilustración 1. Disposición por consumir el producto

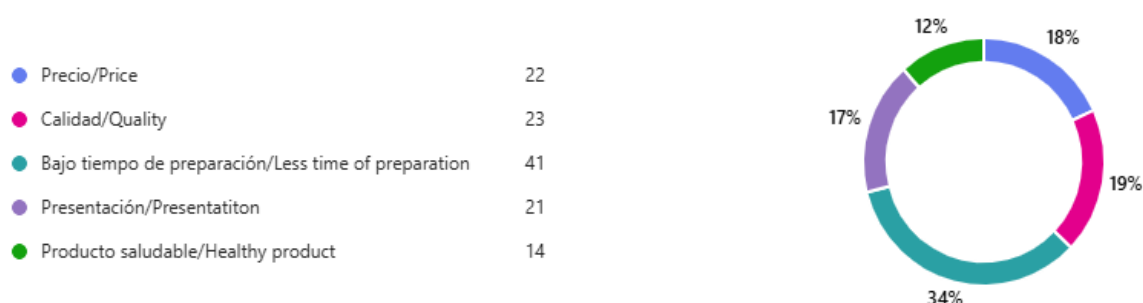
1. Estarían dispuestos a consumir el producto/They would be willing to consume the product (0 punto)



Ilustración 2. Razones por las cuales consumirían el producto

2. Razones por las cuales consumirían el producto/Reasons why they consume the product (0 punto)

[N](#)



1.1.2 Características y beneficios que ofrecerá

A continuación, para describir las características y beneficios que ofrecerá el producto se eligió el esquema de Kotler que presenta tres niveles y en cada nivel se describirá el valor agregado.

Nivel	Características	Beneficios
Beneficio Básico	Valor Nutricional	El atún es un alimento proveniente del mar, conocido por su aporte de proteína que ayuda a construir masa muscular y su alto contenido de ácidos grasos como el omega 3, que reduce el colesterol malo, es una buena fuente de vitamina A, D y E que fortalecen el sistema inmunológico y protegen la piel y el cabello y contribuye a la pérdida de peso
Real	Sabor	Tienen un sabor delicado a atún cocido, no tan intenso como un filete fresco, sino más parecido al de una croqueta de pescado.
	Presentación	Se utilizará un empaque de plástico, con una publicidad llamativa para el consumidor final
	Textura	Al freírlos, la cobertura dorada y crocante aporta una

		textura agradable y un sabor tostado que contrasta con la suavidad interior.
Mejorado	Larga vida útil	El producto vendrá con una vida útil de 9 meses
	Servicio pre-venta	Informar a los clientes sobre los beneficios nutricionales y lo fácil que es preparar el producto y como combinarlo en diferentes recetas
	Servicio post-venta	Mejorar el producto según el feedback que recibamos de los clientes

Elaborado por: Autor

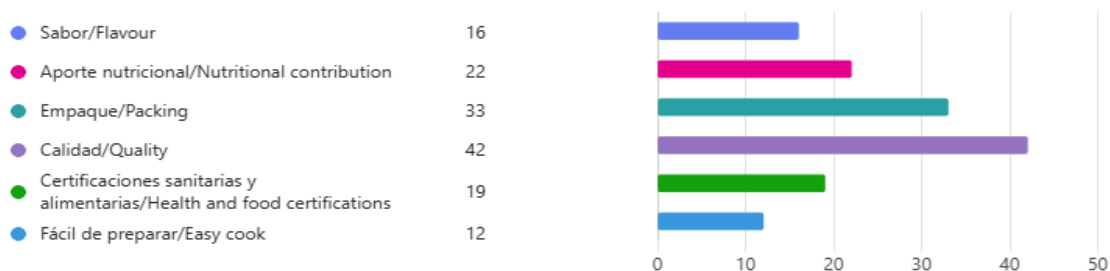
1.1.3 Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.

Para la recabación de información se realizó una encuesta de nueve a preguntas utilizando la herramienta Forms de Microsoft Office que fue enviada personas residentes en el Estado de California, Estados Unidos, por medio WhatsApp. Se realizaron varias pruebas piloto antes de enviar la encuesta final con el objetivo de corregir ciertos errores. El total de encuestados fue de sesenta y ocho personas obteniendo los siguientes resultados para el presente modelo de negocio.

- Según la información obtenida mostro que el público objetivo en cuanto a la cantidad de empaques de Nuggets de atún que estaban dispuestos a consumir, los residentes del estado de california prefieren consumir entre 3-4 paquetes por día representando un 41% de los encuestados mientras que el 38% prefiere 1-2 paquetes por día y el resto se distribuye en las siguientes frecuencias como se muestra en la siguiente gráfica para fundamentar lo comentando.

Ilustración: 3

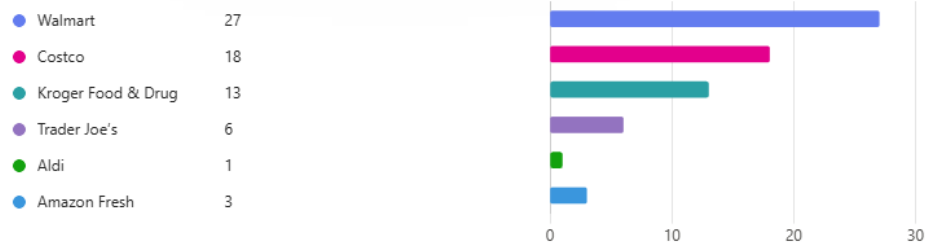
8. Qué encuentran atractivo de nuestro producto Nuggets de atún/What do they find attractive about our tuna nuggets?
(0 punto)



- Si tenemos en cuenta los supermercados favoritos para adquirir el producto, Estados Unidos es bien conocido por sus grandes cadenas de tiendas para el consumo, siendo Walmart y Costco los preferidos por los consumidores según los resultados arrojados por la encuesta para comprar el producto

Ilustración: 4

4. Lugares preferidos para adquirir el producto/Preferred places to purchase the product. (0 punto)



- Si nos referimos a las razones por las cuales los clientes decidieron comprar el producto los resultados nos dicen que el 35% lo compro para ahorrar tiempo a la hora de preparación, mientras que, el 34% lo adquirió por su fácil preparación como podemos ver en el gráfico.

Ilustración 5

6. Por qué comprarían el producto/Why would they buy the product? (0 punto)



- Si hablamos de las características que más les gustaron a las personas sobre el producto, la investigación arrojó que el 29% aprecia la calidad del producto por sobre las demás cualidades, mientras que las otras representan el otro 71% dividiéndose de la siguiente manera.

Ilustración 6

3. Cantidad de empaques de Nuggets que consumirían por día/The amount of packs of nuggets they would consume per day. (0 punto)



- Encontramos los principales canales de comunicación por el cual la gente se entera de la existencia de nuestro producto la encuesta mostro que el 72% se enteró de los Nuggets por redes sociales y los demás se enteran por otros canales o recomendaciones.

Ilustración 7



1.1.4 Definición de la propuesta de valor

El presente modelo de negocio tiene como objetivo ofrecer Nuggets de pescado con el valor agregado que son elaborados de atún a los residentes del estado de California en los Estados Unidos. Estos Nuggets están dirigidos principalmente a familias que buscan una opción fácil y rápida de preparar sin sacrificar la calidad y los aportes nutricionales de cada comida, el producto puede ser consumido por personas de todas las edades excepto por bebés, mujeres embarazadas o en periodo de lactancia por el mercurio que puede contener el atún y también los que presentan alergia al pescado o marisco.

La propuesta de valor se centra en ofrecer un producto fácil de preparar con buenos aportes nutricionales como el omega 3, vitamina D y B12, así como el selenio y el fosforo son antioxidantes y fortalecedores del sistema óseo, sin sacrificar el buen sabor y calidad que caracteriza al atún. (Ver anexo B)

1.1.5 Precio del producto

En la determinación del precio del producto Nuggets de atún congelados, se tomó en cuenta la investigación de productos similares que se encuentran actualmente en el mercado, así como, los resultados que se obtuvo en la encuesta sobre el rango de precio que los clientes estarían dispuestos a pagar, se observó en los resultados que el 29% de las personas encuestadas compran el producto por su calidad por lo que están dispuestos a pagar un valor más alto siempre y cuando sea de mejor calidad.

Según los resultados de la investigación los consumidores estarían dispuestos a pagar por una bolsa de 300g un valor de entre \$5,99 y \$8,99. Esto nos da una visión más clara a la hora de fijar el precio de venta. El resto se divide en los otros rangos de precio, esto afirma la idea de que los consumidores valoran mucho la calidad y los ingredientes utilizados, entonces si bien el precio final influye es claro que la procedencia, preparación y cuáles son los ingredientes utilizados, tienen un gran peso a la hora de decisión de los clientes para comprar el producto. Por ello es que se propone que el precio final del producto sea entre \$5,99 y \$8,99 que permite cubrir los costos de preparación, exportación, distribución, sin escaparse de la renta del consumidor.

1.2 Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

Para elegir el mercado más idóneo para la exportación de Nuggets de atún congelado, se desarrolló una criba de mercado. Con esta alternativa podemos comparar diferentes países con potencial para exportar el producto en base a criterios de importancia que influyen en gran medida al éxito de cualquier producto en el mercado internacional.

Por esto hemos seleccionado estos mercados internacionales que cuentan con gran potencial para un análisis comparativo: Estados Unidos, Portugal y Japón. Se han elegido países con economías fuertes y con diversidad de culturas para realizar un análisis completo y objetivo y elegir la mejor opción.

Tabla 1: Datos para determinar el mercado

	Países		
Variables	Estados Unidos	Portugal	Japón
PIB per capita USD	\$85.809,90	\$28.844,50	\$32.475,90
Población	340.110.988	10.701.636	123.975.371
Importaciones no petroleras desde Ecuador	USD 5 MIL 43 MILLONES	USD 92,2 MILLONES	USD 170,4 MILLONES
Tasa de desempleo	4,10%	6,40%	2,60%
Inflación	2,90%	2,40%	2,70%

Elaborado por: Autor
Fuente: (Banco Mundial, 2024)

Tabla 2: Análisis comparativo para la determinación del mercado

Variables	Países								
	Estados Unidos			Portugal			Japón		
	POND	CALIF	VALOR	POND	CALIF	VALOR	POND	CALIF	VALOR
PIB per capita USD	0,25	4	1	0,25	2	0,5	0,25	3	0,75
Población	0,15	5	0,75	0,15	2	0,3	0,15	4	0,6
Importaciones no petroleras desde Ecuador	0,3	4	1,2	0,3	2	0,6	0,3	3	0,9
Tasa de desempleo	0,15	3	0,45	0,15	1	0,15	0,15	4	0,6
Inflación	0,15	2	0,3	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45
Total	1		3,7	1		2,15	1		3,3

Elaborado: Autor

Con el análisis realizado se determina que Estados Unidos es el mercado a elegir, con un resultado total de 3,7, como bien es conocido por su densa población, así como, su PIB per cápita que indica un buen poder adquisitivo por parte de sus ciudadanos incluyendo una tasa de desempleo e inflación baja. Japón también se posiciono como un buen destino obteniendo un puntaje de 3,3 impulsado por un buen PIB per cápita, pero sobre todo su baja tasa de desempleo e inflación, Portugal obtuvo el menor resultado 2,15 debido a su baja población y los demás factores.

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo

Para este segmento se realizó un análisis comparativo como se hizo en la sección anterior en la cual consideramos variables importantes, ahora los mercados meta de Estados Unidos son: California, Texas y Georgia, las variables se muestran a continuación en la tabla.

Tabla 3: Datos para determinar el mercado

Variables	Estados		
	California	Texas	Georgia
PIB per cápita USD	\$100.038,00	\$84.089,00	\$75.180,00
Población	39.2	30.7	11.2
Accesibilidad	Alto	Medio	Medio
Consumo de Mariscos	Alto	Medio	Medio
Población Hispana	15.6	8.9	1.078

Elaborado por: Autor

Fuente: (DataCommos, 2024)

Tabla 4: Analisis comparativo para la determinación del mercado

Variables	ESTADOS								
	California			Texas			Georgia		
	PON	CALIF	VALOR	PON	CALIF	VALOR	PON	CALIF	VALOR
PIB per cápita USD	0,25	5	1,25	0,25	4	1	0,25	3	0,75
Población	0,25	5	1,25	0,25	4	1	0,25	3	0,75
Accesibilidad	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8
Consumo de Mariscos	0,2	5	1	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Población Hispana	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2
Total	1		4,8	1		3,6	1		3,1

Elaborado: Autor

Después de realizar el análisis se concluye que en este caso el estado de California es el más adecuado para la exportación del producto con un puntaje de 4,8. California cuenta con grandes ventajas como lo es una numerosa población, su alto PIB per cápita y cuenta con dos puertos importantes como lo es el Los Ángeles y Long Beach.

1.2.2.2. Definición del Público Objetivo.

El producto va dirigido a residentes del estado de California, dentro de un rango de edad de 18 a 45 años, clase media con un estilo de vida ajetreado que busquen alternativas saludables a la hora de comer, sin sacrificar el sabor.

Tabla 5: Público Objetivo

Segmentación del Mercado	
Variables	Indicadores
Geográficas	País: Estados Unidos
	Estado: California
	Edad: 18 a 45
Demográficas	Nivel Económico: Clase Media
	Genero: Masculino y Femenino

Elaborado por: Autor

1.2.3. Cuantificación del Público Objetivo

Según los datos que proporciona (Public Policy Institute of California 2025) la población de California asciende a 39 millones, de esta cifra el 38% se encuentra entre los 18 y 45 años. El ingreso promedio por edades en California según el diario (El Tiempo) de acuerdo a la empresa de finanzas (GOBankingRates) el ingreso medio entre 15 y 24 años es de USD\$ 49.532 mientras que entre 25 y 45 años el ingreso medio es de USD\$ 100.620.

Este indicador nos dice que las personas que se encuentran dentro de nuestro público objetivo cuentan con el poder adquisitivo para adquirir el producto.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

Tabla 6

TABLA OFERTA				
Años	Producción Kg	Importación miles de Kg	Oferta Kg	Oferta California
2017	15.501.835	21.670.700	37.172.535	5.248.762
2018	15.154.156	24.896.481	40.050.637	5.655.150
2019	13.016.997	23.835.300	36.852.297	5.203.544
2020	12.684.522	21.192.859	33.877.381	4.783.486
2021	11.856.364	19.737.292	31.593.656	4.461.024
2022	11.775.162	28.940.739	40.715.901	5.749.085
2023	11.328.605	22.410.649	33.739.254	4.763.983
2024	11.637.556	18.925.074	30.562.630	4.315.443
2025	10.151.647	21.748.219	31.899.867	4.504.261
2026	9.547.702	21.536.460	31.084.162	4.389.084
2027	8.943.757	21.324.700	30.268.458	4.273.906
2028	8.339.813	21.112.941	29.452.754	4.158.729
2029	7.735.868	20.901.182	28.637.049	4.043.551

Elaborado por: Autor

Fuente: (NOAA Fisheries 2025)

Este informe presenta un análisis histórico de la producción de pescado en los que se incluye el segmento de congelados que según (Mordor Intelligence) representa el 63,27% de la cuota del mercado. Conociendo la producción y las importaciones totales que se hicieron durante ese periodo podemos calcular también la oferta que se tuvo en esos años.

Mediante este análisis podemos hacernos idea del crecimiento que ha tenido durante los años y realizar las debidas proyecciones que se detallan en la siguiente tabla.

Observando las proyecciones de la tabla de oferta nos damos cuenta que es un mercado que crece de forma lineal por lo que no se observan fluctuaciones, a pesar del aumento de precio o escasez del producto sin embargo por lo que se observa en la tabla tampoco es crece de forma exponencial. Conociendo la oferta total de los Estados Unidos podemos realizar una estimación de la oferta de California al conocer el porcentaje que representa la población de este Estado en el país.

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

Tabla 8: Proyección de demanda

Tabla de Demanda				
	Años	Población	Consumo per capita	Demanda
Antecedente	2024	14.896.000	3	44.688.000
	2025	14.982.397	3	44.947.190
	2026	15.069.295	3	45.207.884
Proyección	2027	15.156.697	3	45.470.090
	2028	15.244.605	3	45.733.816
	2029	15.333.024	3	45.999.072

Elaborador por: Autor

Fuente: Public Policy Institute of California

En la tabla observamos la proyección de la demanda teniendo en cuenta la población que representa nuestro público objetivo y la media de cuantos paquetes que consumirían al día que según la encuesta que se realizó anteriormente son 3 paquetes de 100 gramos, basándonos en los datos que proporciona el (Public Policy Institute of California, 2025), la población de este Estado entre los años 2010 y 2020 ha crecido un 5,8% lo que equivale a un promedio anual del 0,58%, por lo que para los cálculos de la proyección del crecimiento poblacional se utilizó esa tasa anual promedio por lo que concluimos que para un estado tan grande como lo es de California ha tenido un crecimiento desacelerado.

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida (Kg)

Tabla 9: Demanda insatisfecha

Años	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha	Demanda a atender
2024	4.315.443	44.688.000	40.372.557	10.000
2025	4.504.261	44.947.190	40.442.929	10.500
2026	4.389.084	45.207.884	40.818.800	11.025
2027	4.273.906	45.470.090	41.196.184	11.577
2028	4.158.729	45.733.816	41.575.088	12.155
2029	4.043.551	45.999.072	41.955.521	12.763

Elaborado por: Autor

Con a la capacidad de empaquetado junto con lo que nuestros proveedores nos pueden aportar se espera cubrir un 0,025% de la demanda insatisfecha, lo que equivale a 10.000 Kg en el primer año, que representa 33.333 bolsas de 100 gramos de nuestro producto.

Posicionamiento del producto en el mercado meta

Los Nuggets de atún se presentará en el mercado californiano como un producto que destaque por su calidad, para los consumidores que busquen alternativas fáciles y rápidas de preparar, pero que cumplan con sus expectativas en cuanto a salud se refiere. Estos Nuggets se destacan por sus ingredientes de excelente calidad y buena procedencia, destacando el buen sabor que caracteriza al atún y todos sus beneficios para la salud como buen aporte de proteína y omega 3, así como vitaminas y minerales, y al ser empanizados con hojuelas y harina de pan rallado no solo conservaran la textura crujiente que caracterizan a este tipo de productos, sino que son más saludables por la cantidad de fibra y carbohidrato complejos que aporta.

El logo es llamativo combinando los colores del mar y del cielo como lo es el celeste y el azul acompañado del nombre de la empresa y el eslogan acompañado de un atún en la parte de arriba.

CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

Los proveedores Eurofish y Fishcorp cumplen un rol esencial en la primera etapa de la cadena de valor, suministrando a Icetuna los Nuggets de atún ya elaborados y listos para consumo. La entrega se realiza en cajas de cartón corrugado con bolsas plásticas internas de grado alimenticio, con presentaciones de entre 5 y 10 kilogramos por caja. El producto es entregado en estado congelado, manteniendo temperaturas de entre -18 °C y -20 °C, lo que asegura la continuidad de la cadena de frío desde la planta de producción hasta las instalaciones de Icetuna. El transporte se efectúa en camiones refrigerados, equipados con sistemas de monitoreo de temperatura para garantizar la inocuidad y calidad del producto.

Una vez recibido, Icetuna procede al reempaque en bolsas de 300 gramos, bajo su marca comercial, manteniendo el producto congelado en todo momento. Posteriormente, se organiza la exportación hacia Estados Unidos, con ingreso por el Puerto de Los Ángeles, principal punto de entrada de mercancías en la costa oeste.

La distribución se realizará a través de Santa Mónica Seafood, que es una empresa con amplia experiencia en importación y comercialización de productos del mar. Este socio estratégico se encargará de la nacionalización, almacenamiento y colocación del producto en el mercado mayorista, asegurando su llegada a cadenas de retail como Costco y Walmart, donde se ofrecerá al consumidor final a un precio competitivo de \$8,50 por bolsa de 300 gramos.

Ilustración 8



2.1.2 Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria

Se exportarán Nuggets de pescado congelado en bolsas de 300 gramos que según el Según el Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS), la importación de preparaciones de pescado bajo esta subpartida ingresa con un arancel de 0% bajo la tarifa de Nación Más Favorecida (MFN), que significa que el producto no paga ni arancel específico ni Ad Valorem. Los requisitos regulatorios son los siguientes. (Ver anexo C)

- Factura Comercial
- Certificado Sanitario
- Certificado de Origen
- Lista de Empaque
- Conocimiento de Embarque
- Análisis de peligros y controles preventivos por la FSMA
- Cumplir con los estándares de seguridad según la FSVP
- NOAA Form 370

Tabla 10: Aranceles

HS Code	Descripción del producto	Régimen comercial	Arancel aplicable
1604.20	Nuggets de atún congelados, listos para freír, en bolsas de 300 g	Importación bajo régimen de Nación Más Favorecida (MFN), conforme a la OMC	0% (no paga arancel específico ni ad valorem)

Fuente: (Harmonized Tariff Schedule of the United States, 2025)

Elaborado por: Autor

2.1.3. Márgenes de Intermediación de cada eslabón de la cadena de comercialización

El análisis parte del costo del atún fresco, su transformación en Nuggets, el proceso de empaque y exportación realizado por Icetuna, y finalmente la comercialización en el mercado de destino.

El productor de Nuggets adquiere atún fresco a y lo transforma en producto terminado, con un precio de venta de 3,70 kg. Este lo transforma y vende a 4,80 el kg del producto ya procesado con un margen de ganancia del 29,73%

Posteriormente, Icetuna compra el producto terminado y asume los costos de empaque y exportación. Con un precio FOB definido en \$6,70 por bolsa de 300 gramos concentrando un margen de ganancia mayor. Este margen se justifica por la gestión de trámites, logística internacional y el valor agregado del empaque bajo su marca.

El importador en Estados Unidos asume los costos de nacionalización y distribución mayorista, vende el producto a \$7,70 por bolsa que le da un margen de 14,93%, mientras que el retail obtiene un margen entre el 10,39% y 16,88% sobre el precio final de venta al consumidor, establecido entre \$8,50 y \$9,00 por bolsa de 300 gramos.

Así es como, cada eslabón de la cadena de comercialización obtiene un margen coherente y sostenible: el productor asegura su rentabilidad industrial, Icetuna se posiciona como el actor clave en la internacionalización del producto, y los márgenes de importador y retail se mantienen dentro de parámetros competitivos del sector alimenticio en Estados Unidos.

2.1.4. Logística de Exportación

2.1.4.1. Empaque y Embalaje.

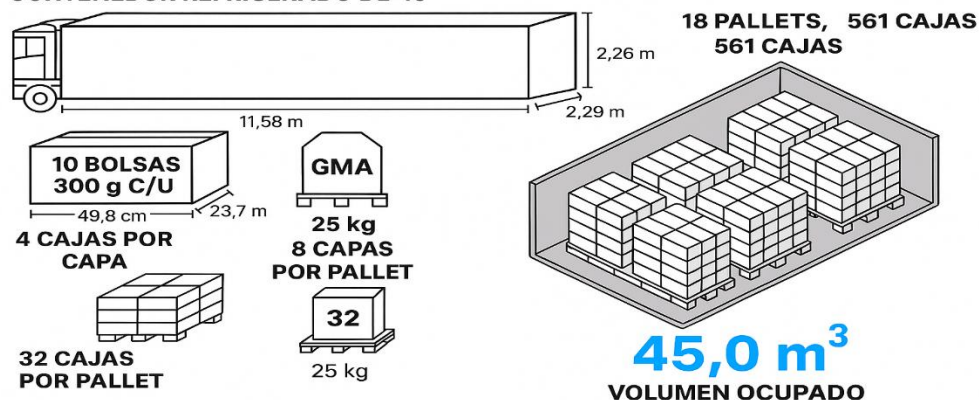
Para la exportación de 5.605 bolsas de Nuggets de atún congelados hacia California se utilizan cajas de $49,8 \times 39,1 \times 23,7$ cm, con un peso total de 3,5 kg cada una. En total se requieren 561 cajas, que se estiban en pallets GMA de $1,219 \times 1,016 \times 0,144$ m y 25 kg de peso. La configuración permite 32 cajas por pallet, por lo que se necesitan 18 pallets (17 completos y uno parcial). El peso total de la carga asciende a 2.403,5 kg y el volumen ocupado dentro del contenedor es de 45,0 m³. Para esta operación se selecciona un contenedor refrigerado de 40 pies estándar, cuyas dimensiones internas son $11,58 \times 2,29 \times 2,26$ m, garantizando espacio suficiente y adecuada circulación de aire para mantener la cadena de frío.

Para poder realizar la exportación del producto se deberá contar con ciertos requisitos uno de ellos es que la planta en donde se procesa el producto este registrada en la FDA la cual se realiza en línea y debe renovarse cada dos años. Debe también contar análisis de peligros y controles preventivos que incluye trazabilidad, control de alérgenos y documentación de procesos según la FSMA-Food Safety Modernization Act. El importador de igual manera debe cumplir con los estándares de seguridad que dicta la FSVP-Foreign Supplier Verification Program.

Ilustración 9

EXPORTACIÓN DE NUGGETS DE ATÚN CONGELADOS

CONTENEDOR REFRIGERADO DE 40'



2.1.4.2. Transporte Interno

El transporte interno será encargado por la empresa transportista Mancec, que se encargará de la movilización desde las instalaciones IceTuna en el galpón industrial en la ciudad de Manta vía a Rocafuerte, hasta lo que sería el puerto de origen en Posorja, Guayaquil, con una distancia aproximada de 300 kilómetros con un costo de \$430.

2.1.4.4. Puerto de Embarque y Desembarque.

Para el tema de exportación se tomó la decisión de utilizar el puerto de DP World en Posorja como puerto de origen. La mercancía ira de forma directa hasta el puerto de Long Beach en California en un rango de 18 a 25 días dependiendo de la naviera y condiciones climáticas, cabe resaltar los servicios que ofrece el puerto de origen y de destino como:

- Recepción y almacenamiento
- Carga, descarga y entrega
- Documentación y aduanas
- Seguridad y vigilancia
- Servicios de porteo

2.1.4.5. Requisitos Necesarios para la Exportación

Para realizar la exportación de los Nuggets de atún llevaremos a cabo las instrucciones que proporciona (ProEcuador, Guía del Exportador, 2024).

En la etapa Pre-Embarque se procederá con los siguientes pasos.

- Transmisión electrónica de la declaración Aduanera de Exportación (DAE)
- Validación de documentos por medio de sistema Ecuapass
- Asignación del número de refrendo

- Ingreso al depósito temporal o zona primaria
- Asignación y notificación del canal de aforo
- Asignación del aforador
- Proceso de aforo
- Salida Autorizada

En la etapa de Embarque.

- Embarque de la mercancía en el medio de transporte

Se prosigue con la etapa Post-Embarque

- Transmisión del documento de transporte B/L
- Corrección de la DAE
- Regularización de la DAE
- DAE sustitutiva de ser necesario

2.2. Relaciones con los Clientes

2.2.1. Mix Promocional: Publicidad, Medios Interactivos, Redes Sociales, Ferias, etc

El producto IceTuna consiste en Nuggets de atún congelados, empanizados con harina de avena, listos para freír u hornear. Está diseñado para consumidores entre 18 y 45 años que buscan opciones saludables, rápidas y sabrosas. El enfoque promocional se basa en las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: IceTuna se presenta como una alternativa nutritiva al Nuggets tradicional, con alto contenido proteico, bajo en grasas saturadas y sin conservantes artificiales. Su empaque moderno incluye un diseño llamativo, colores frescos (celeste, azul y blanco), y un código QR que dirige a recetas y beneficios nutricionales. El eslogan propuesto es *“Freshly Frozen. Boldly Delicious.”*

Precio: El precio sugerido es de \$8.99 por bolsa de 300g, competitivo frente a productos similares en el segmento de congelados saludables. Se posiciona como un producto premium accesible, con valor agregado por sus ingredientes y beneficios.

Plaza (Distribución): Se distribuirá en supermercados especializados como Whole Foods, Trader Joe’s y Sprouts, además de tiendas latinas y plataformas online como Amazon Fresh e Instacart. La logística se apoya en distribuidores locales con experiencia en productos refrigerados.

Promoción: Se lanzará una campaña digital en redes sociales (Instagram, TikTok, YouTube) con influencers del ámbito saludable. Se realizarán degustaciones en tiendas y ferias, y se utilizarán materiales promocionales como flyers, videos y contenido interactivo.

Este mix busca posicionar IceTuna como una opción moderna, saludable y deliciosa en el competitivo mercado californiano.

2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio

En la etapa de pre-servicio de este modelo de negocio, tras la recabación de información, se utilizara diferentes canales de difusión, se pondrá especial atención en la redes sociales sobre todo TikTok que es la red social de mayor crecimiento en los últimos años, a través estos medios se dará a conocer el producto, sus beneficios para la salud, se resaltara también la forma de pesca sostenible que se realiza aquí en el país construyendo de esa manera una imagen positiva de la marca, y de esa manera ir estableciendo una conexión más directa con el cliente.

En la etapa de post-servicio se tendrá un equipo de atención al cliente capacitado para atender todas las dudas y sugerencias que vengan de los clientes, se buscara tener ese feedback por parte del consumidor sobre que le pareció el empaque, el sabor, como ha sido su experiencia con el producto, con el fin de conocer cuáles son las principales necesidades de nuestros clientes y fomentar una relación de fidelidad con la marca que es fundamental a largo plazo.

En este caso las sugerencias por parte de los clientes serán recibidas para seguir mejorando e implementar nuevas cosas y que el consumidor sienta que es parte de la marca y que se toman en cuenta sus opiniones.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con Proveedores

En este modelo de negocio los proveedores son fundamentales porque son ellos los que nos van a proporcionar el producto ya terminado para que nosotros podamos comercializarlo al exterior, es por ello que se convierte en un aliado estratégico con el que se debe mantener una relación estrecha y de comunicación clara y directa. A continuación, se detallarán las estrategias planteadas.

- Se firmará un contrato a largo plazo con la empresa proveedora para establecer términos y condiciones que sean de beneficio mutuo, con esto se garantiza el flujo constante de mercancía y es una alianza que proporciona seguridad al ser con una empresa con años de experiencia en el mercado, el contrato se plantea de 5 años.
- Tener en cuenta sus necesidades y mantener un precio justo de compra para que el proveedor tenga un buen margen de ganancia.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Mantener una relación sólida con el distribuidor es clave para el éxito comercial y la expansión sostenible de una marca. Para lograrlo, es fundamental establecer una comunicación clara, constante y basada en la confianza mutua.

- Comunicación efectiva: Es esencial mantener canales abiertos y frecuentes de comunicación. Informar sobre nuevos productos, promociones, cambios logísticos o políticas comerciales fortalece la relación y evita malentendidos.

- Cumplimiento y transparencia: Cumplir con los acuerdos establecidos en cuanto a tiempos de entrega, calidad del producto y condiciones comerciales genera credibilidad. La transparencia ante cualquier inconveniente refuerza la confianza.
- Apoyo comercial: Brindar materiales promocionales, capacitaciones sobre el producto y estrategias de marketing conjunto ayuda a los distribuidores a posicionar mejor la marca en sus mercados.
- Escucha activa: Conocer las necesidades, sugerencias y preocupaciones de los distribuidores permite ajustar estrategias y mejorar continuamente la relación.
- Incentivos y reconocimiento: Programas de incentivos por desempeño, descuentos por volumen o reconocimientos públicos fortalecen el compromiso y la motivación del distribuidor.
- Evaluación periódica: Realizar revisiones conjuntas del desempeño comercial permite identificar oportunidades de mejora y reforzar los lazos estratégicos.

2.3.3 Alianzas con la competencia

En un entorno comercial cada vez más dinámico, las alianzas con competidores — también conocidas como *competencia*— pueden representar una estrategia inteligente para fortalecer el posicionamiento de mercado, optimizar recursos y fomentar la innovación.

- Identificación de objetivos comunes: Antes de establecer una alianza, es fundamental identificar áreas donde ambas partes puedan beneficiarse sin comprometer su ventaja competitiva. Ejemplos incluyen logística compartida, campañas de concienciación, investigación de mercados o desarrollo de nuevos productos.
- Definición clara de roles: Para evitar conflictos, se deben establecer límites precisos sobre qué aspectos se colaboran y cuáles se mantienen independientes. Un acuerdo bien estructurado protege los intereses de ambas partes.
- Confianza y transparencia: La base de cualquier alianza exitosa es la confianza. Compartir información relevante, respetar los acuerdos y mantener una comunicación abierta son claves para una relación duradera.
- Beneficio mutuo: La alianza debe generar valor para ambas empresas. Esto puede traducirse en reducción de costos, acceso a nuevos canales de distribución, mejora en la percepción de marca o expansión a nuevos mercados.
- Evaluación continua: Es importante revisar periódicamente los resultados de la colaboración, ajustando estrategias según el contexto y los objetivos alcanzados.

Capítulo 3 Recursos, Actividades y Coste

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materias primas

Para el abastecimiento de materia prima en este caso para el atún se realizaron alianzas con dos empresas ubicadas en la ciudad de Manta. Las empresas FishCorp S.A y Eurofish, aportaran con un 50% cada uno de la producción total durante los 5 años, como se espera exportar 68.018,4 kg que equivale a 226.724 bolsas, cada proveedor aportara con 34.011 kg que representan 113.362 bolsas de 300 gramos.

En el primer año se comenzará con la exportación de 33.627 bolsas de Nuggets que equivalen a 10.088,10 kg, se plantea que el abastecimiento de materia prima aumente un 15% cada año.

El producto será entregado por los proveedores en la empresa como se mencionó anteriormente teniendo cuidado de la cadena de frío. Este enfoque asegura un abastecimiento confiable y una óptima calidad del producto final para satisfacer las necesidades del mercado de manera eficiente.

Tabla 11: Abastecimiento de materia prima

Costo de Materia Prima Nuggets de Atún					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Nuggets/Kg	10.088,10	11601,315	13341,5123	15342,739	17644,15
Costo de Nuggets/Kg	\$4,80	\$4,88	\$4,97	\$5,07	\$5,17
Total	\$48.422,88	\$56.632,98	\$66.300,23	\$77.770,17	\$91.224,41

Elaborado por: Autor

Fuente: (Trading Economics)

3.1.2 Abastecimiento de Insumos (150)

El empaquetado de Nuggets de atún congelados se utilizarán bolsas plásticas de grado alimenticio resistentes a bajas temperaturas, que luego se agrupan en cajas de cartón corrugado diseñadas para soportar humedad y compresión. Estas cajas se estiban sobre pallets certificados para exportación (GMA) y se aseguran con cinta adhesiva y film plástico stretch. Finalmente, se colocan etiquetas con información nutricional y trazabilidad, garantizando el cumplimiento de normas internacionales y la conservación del producto durante toda la cadena de frío.

El aumento de los costos de los insumos de empaquetado se explica por la aplicación de la inflación anual promedio en Ecuador, estimada en 1,5%. El cálculo se realizó aplicando inflación compuesta sobre los precios base, siguiendo los datos oficiales del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

En la tabla se detallan los insumos necesarios para el empaquetado, etiquetado, así como el costo variable que representan cada insumo.

Tabla 12: Abastecimiento de insumos

Años	Requerimientos de insumos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Cantidad de empaques necesario	33.627	38.671	44.472	51.142	58.814
Unitario Bolsas plásticas	\$0,06	\$0,06	\$0,06	\$0,06	\$0,06
Unitario Cajas de cartón	\$1,00	\$1,02	\$1,03	\$1,05	\$1,06
Unitario Pallet GMA	\$20,00	\$20,30	\$20,60	\$20,91	\$21,23
Unitario Cinta adhesiva	\$1,80	\$1,83	\$1,85	\$1,88	\$1,91
Unitario Film stretch	\$10,00	\$10,15	\$10,30	\$10,46	\$10,61
Unitario Etiquetas	\$0,03	\$0,03	\$0,03	\$0,03	\$0,03
Unitario Separadores internos	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,16	\$0,16
Unitario Mantas térmicas	\$40,00	\$40,60	\$41,21	\$41,83	\$42,45
Costo Bolsas plásticas	\$2.017,62	\$2.355,06	\$2.748,37	\$3.206,60	\$3.746,45
Costo Cajas de cartón	\$3.363,00	\$3.926,02	\$4.582,33	\$5.348,76	\$6.243,15
Costo Pallets GMA	\$2.120,00	\$2.456,30	\$2.864,03	\$3.346,18	\$3.905,82
Costo Cinta adhesiva	\$122,40	\$142,51	\$165,04	\$193,87	\$225,44
Costo Film stretch	\$1.060,00	\$1.228,15	\$1.432,01	\$1.673,09	\$1.952,90
Costo Etiquetas	\$1.008,81	\$1.175,60	\$1.374,18	\$1.605,86	\$1.870,29
Costo Separadores internos	\$504,45	\$588,71	\$687,22	\$802,54	\$936,41
Costo Mantas térmicas	\$240,00	\$284,20	\$329,67	\$418,27	\$467,00
Almacenamiento en frío	\$1.706,57	\$1.991,99	\$2.325,17	\$2.714,01	\$3.167,97
Costo Total	\$12.142,85	\$14.148,54	\$16.508,02	\$19.309,18	\$22.515,43

Elaborado por: Autor

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra (150 palabras)

La estructura de mano de obra propuesta responde a la necesidad de optimizar costos y garantizar eficiencia en el proceso de exportación. Se decidió incorporar maquinaria automática para el empaque, reduciendo significativamente la dependencia de operarios manuales y sustituyéndolos por supervisores de línea. Esta medida permite asegurar mayor velocidad, uniformidad en los sellados y cumplimiento de normativas internacionales de inocuidad, al tiempo que disminuye los costos variables de mano de obra. El resto del personal se mantiene en áreas críticas como paletización, logística interna, control de calidad, inocuidad y gestión documental, funciones indispensables para la trazabilidad del producto y el cumplimiento de requisitos aduaneros y sanitarios. De esta manera, la combinación de automatización con trabajadores especializados equilibra inversión y eficiencia, asegurando competitividad y sostenibilidad del proyecto en el mediano plazo.

Tabla 12: Costo de mano de obra

Perfil	Sueldo base (USD)	Beneficios sociales	Costo real mensual	Costo real anual
Supervisor de máquina	\$600,00	\$231,05	\$831,05	\$9.972,60
Técnico de cámara de frío	\$550,00	\$215,06	\$765,06	\$9.180,72
Especialista en inocuidad (HACCP/BPM)	\$550,00	\$215,06	\$765,06	\$9.180,72
Montacarguista / bodega (temporal)	\$380,00	\$160,69	\$540,69	\$6.488,33
Total	\$2.080,00	\$821,86	\$2.901,86	\$34.822,37

Elaborado por: Autor

Tabla 13: Costo total de mano de obra

Costo total personal		
Año	Inflación aplicada	Costo total anual (USD)
2026		\$34.822,37
2027	1,7%	\$35.414,35
2028	1,8%	\$36.051,81
2029	2,0%	\$36.772,84
2030	2,0%	\$37.508,30
Total	7,5%	\$180.569,66

Elaborado por: Autor

Fuente: Trading Economics

3.1.4. Abastecimiento de personal administrativo (150 palabras)

Para el personal administrativo nos aseguramos de una gestión integral que respalde las operaciones de exportación, que serán indispensables para la dirección estratégica y la representación legal de la empresa, así como garantizar el orden documental y la coordinación interna, facilitando la comunicación organizacional, el cumplimiento tributario y la transparencia financiera, aspectos críticos en el comercio internacional, y concentrar la gestión logística y normativa de las operaciones internacionales, asegurando el cumplimiento de requisitos aduaneros y comerciales.

Tabla 14: Sueldos personal administrativo

Perfil	Sueldo base (USD)	Costo mensual	Costo anual.
Gerente	\$1.000,00	\$1.358,97	\$16.307,64
Secretaria	\$500,00	\$699,07	\$8.388,84
Administrador de Finanza y Contabilidad	\$700,00	\$963,03	\$11.556,36
Coordinador exportación y comercio ext.	\$700,00	\$963,03	\$11.556,36
Personal de limpieza	\$250,00	\$369,12	\$4.429,44
Total	\$3.150,00	\$4.353,22	\$52.238,64

Elaborado por: Autor

Tabla 15: Proyección de los sueldos del personal administrativo

Costo total personal		
Año	Inflación aplicada	Costo total anual (USD)
2026		\$52.238,64
2027	1,7%	\$53.126,70
2028	1,8%	\$54.082,98
2029	2,0%	\$55.164,64
2030	2,0%	\$56.267,93
Total	7,5%	\$270.880,88

Elaborado por: Autor

Fuente: Trading Economics

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

La selección de equipos responde a la naturaleza del proyecto, donde el producto llega listo y la empresa se encarga exclusivamente de su conservación, empaque y preparación para exportación. Se incluyen cámaras de congelación y sensores digitales para mantener la cadena de frío, garantizando la calidad del producto hasta su despacho. Las máquinas de empaque permiten procesar volúmenes medios con eficiencia, asegurando presentación comercial y trazabilidad. Los equipos de logística interna, como montacargas y sistemas de paletización, optimizan el manejo y la carga en contenedores refrigerados. El software HACCP y los kits de verificación respaldan el cumplimiento normativo sin duplicar controles ya realizados por el proveedor. Finalmente, los sistemas administrativos y de trazabilidad digital permiten gestionar inventarios, documentación y seguimiento de

lotes, asegurando transparencia y eficiencia en el proceso exportador. Esta infraestructura es suficiente y proporcional al volumen proyectado, cumpliendo con estándares internacionales sin sobredimensionar la inversión.

Tabla 15: Maquinas, equipos y tecnología

Equipo/Máquina/Tecnología			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario (USD)	Total (USD)
Cámara de congelación (-18 C)	1	\$20.000	\$20.000
Sensores digitales de temperatura	3	\$150	\$450
Selladora al vacío/termoformadora	2	\$3.500	\$7.000
Etiquetadora automática	1	\$2.900	\$2.900
Encartonadora/flejadora	1	\$6.000	\$6.000
Montacargas eléctrico	1	\$15.000	\$15.000
Transpaletas manuales	2	\$500	\$1.000
Sistema de palletización (estibas plásticas)	50	\$25	\$1.250
Kits microbiológicos rápidos	1	\$1.000	\$1.000
Software HACCP/BPM	1	\$2.500	\$2.500
ERP logístico	1	\$4.000	\$4.000
Sistemas de códigos QR/Rfid	1	\$1.800	\$1.800
Total	65	\$57.375	\$62.900

Elaborado por: Autor

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

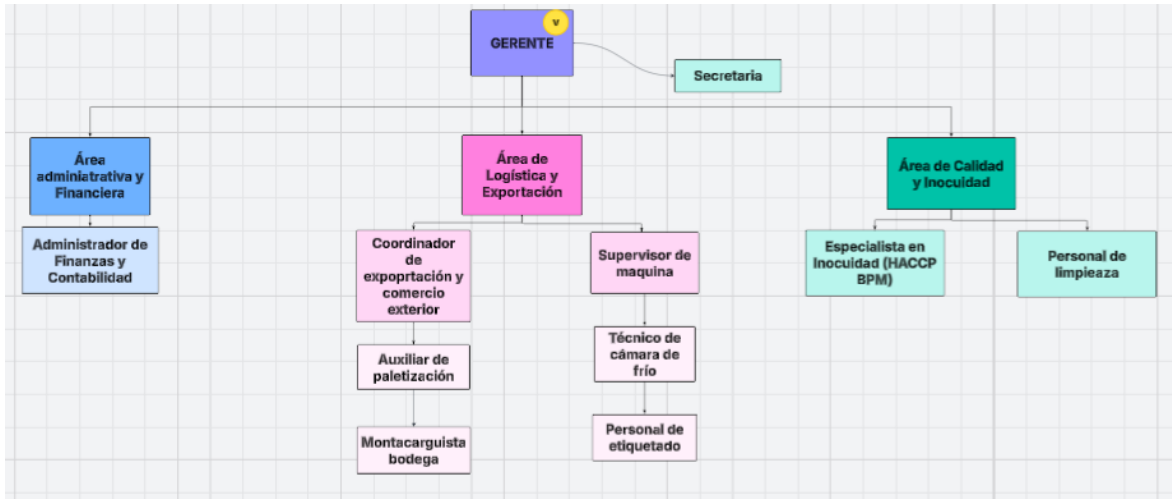
Como actividades claves tenemos las siguientes:

- Recepción y conservación del producto, la empresa recibe los Nuggets, garantizando que lleguen en condiciones óptimas. Se prosigue a almacenarlos en cámaras de congelación a -18 C asegurando la cadena de frío hasta su despacho.
- Empaque y etiquetado, se realiza el empaque individual de 300 gramos por unidad, utilizando selladoras al vacío y etiquetadoras automáticas.
- Agrupación y preparación logística, los empaques se ordenan en cajas y pallets con encartonadoras, flejadoras y sistemas de palletización compatibles con contenedores refrigerados.
- Gestión administrativa y exportación, la empresa coordina inventarios, costos, trazabilidad y documentación aduanera mediante sistemas ERP y códigos QR/Rfid.

3.2.2 Organigrama

Para llevar a cabo el proyecto en forma organizada se seguirá la siguiente estructura organizacional que se mostrará en la ilustración.

Ilustración 10



3.2.3. Determinación general de funciones (300 palabras)

- **Gerente:** Dirige la operación general del proyecto, toma decisiones estratégicas, supervisa el cumplimiento de objetivos y coordina las áreas administrativas, logísticas y técnicas.
- **Secretaria:** Apoya en la gestión documental, atención de comunicaciones, organización de reuniones y archivo de registros operativos y administrativos.
- **Administrador de Finanzas y Contabilidad:** Controla los ingresos, egresos y presupuestos del proyecto. Gestiona pagos, declaraciones tributarias y reportes contables.
- **Coordinador de Exportación y Comercio Exterior:** Supervisa la preparación de documentación aduanera, verifica requisitos del país destino y coordina la logística de exportación.
- **Personal de Limpieza:** Mantiene las áreas operativas y administrativas en condiciones higiénicas, cumpliendo normas sanitarias aplicables al manejo de alimentos.
- **Supervisor de Máquina:** Vigila el funcionamiento de las máquinas de empaque y etiquetado, realiza ajustes técnicos y reporta fallas.
- **Técnico de Cámara de Frío:** Monitorea la temperatura y condiciones de almacenamiento, asegura la continuidad de la cadena de frío y realiza mantenimientos preventivos.
- **Especialista de Inocuidad (HACCP/BPM):** Verifica el cumplimiento de normas sanitarias, gestiona trazabilidad documental y realiza controles aleatorios de calidad.

- **Personal de Etiquetado:** Coloca etiquetas con información de lote, fecha, país de origen y trazabilidad, asegurando legibilidad y cumplimiento normativo.
- **Montacarguista de Bodega:** Maneja equipos de carga para movilizar pallets dentro de la bodega y durante el despacho a contenedores refrigerados.

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones del proyecto plantea cubrir los seis primeros meses de trabajo. Los activos fijos representan una inversión de \$62.100, destinados a maquinaria, equipos tanto de oficina como de computación y conservación en frío. Los activos diferidos e intangibles suman cerca de \$28.020, incluyendo software, licencias, certificaciones sanitarias, estudios de mercado entre otras. Finalmente, el capital de trabajo asciende a \$96.813 cubriendo nómina, insumos, servicios y logística de exportación. (Ver anexo D).

Tabla 16: Plan de Inversiones

Plan de Inversiones		
Categoría	Rubro específico	Monto USD
Activos fijos		
	Infraestructura y adecuaciones	\$21.250
	Maquinaria y equipo de producción	\$15.900
	Equipo de transporte interno	\$16.000
	Tecnología y control	\$2.250
	Equipos de oficina	\$1.000
	Muebles de oficina	\$500
	Suministros de oficina	\$200
	Equipos de computación	\$5.000
Subtotal activos fijos		\$62.100
Activos diferidos e intangibles		
	Software ERP/HACCP	\$2.500
	Certificaciones/Registros Sanitarios	\$15.220
	Permisos/Gastos legales	\$10.300
Subtotal diferidos/ intangibles		\$28.020
Capital de Trabajo		
	Materia prima	\$24.211
	Materiales de empaque/Almacenamiento	\$6.071
	Nomina	\$43.531
	Cuentas por cobrar	\$18.000
	Caja mínima/fondo operativo	\$5.000
Subtotal Capital de trabajo		\$96.813
Total		\$186.933

Elaborado por: Autor

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

Para el financiamiento del proyecto se cubrirá el 48% de la inversión inicial con capitales propios y el otro 52% con un crédito bancario, como se detalla a continuación.

Tabla 17: Plan de Financiamiento

Plan de Financiamiento		
Detalle	USD	%
Deuda	\$96.813	52%
Capitales Propios	\$90.120	48%
Total	\$186.933	100%

Elaborado por: Autor

Se utilizarán los capitales propios para cubrir tanto los activos, que no dependen de ciclos de pago inmediato y que representan la base del negocio, esto asegura que estos activos estratégicos queden libres de obligaciones financieras. La deuda servirá para cubrir el capital de trabajo y otros gastos operativos recurrentes. Esto reduce el riesgo financiero porque los activos clave no dependen de deuda, y el crédito sirve para generar liquidez inmediata.

Tabla 18: Estrategia de Financiamiento

Categoría	Rubro específico	Deuda USD	Capitales Propios USD	Total Financiamiento	
Activos fijos				%	USD
	Infraestructura y adecuaciones			11,37%	\$21.250
	Maquinaria y equipo de producción			8,51%	\$15.900
	Equipo de transporte interno			8,56%	\$16.000
	Tecnología y control			1,20%	\$2.250
	Equipos de oficina			0,53%	\$1.000
	Muebles de oficina			0,27%	\$500
	Suministros de oficina			0,11%	\$200
	Equipos de computación			2,67%	\$5.000
Subtotal activos fijos			\$62.100	33,22%	\$62.100
Activos diferidos e intangibles					
	Software ERP/HACCP			1,34%	\$2.500
	Certificaciones/Registros Sanitarios			8,14%	\$15.220
	Permisos/Gastos legales			5,51%	\$10.300
Subtotal diferidos/intangibles			\$28.020	14,99%	\$28.020
Capital de Trabajo					
	Materia prima			12,95%	\$24.211
	Materiales de empaque/Almacenamiento			3,25%	\$6.071
	Nomina			23,29%	\$43.531
	Cuentas por cobrar			9,63%	\$18.000
	Caja minima/fondo operativo			2,67%	\$5.000
				0,00%	
Subtotal Capital de trabajo		\$96.813		51,79%	\$96.813
Total Inversión Inicial		\$96.813	\$90.120	1	\$186.933
		52%	48%		

Elaborado por: Autor

Para la deuda bancaria la empresa se acogerá a una línea de crédito llamada “crédito microempresa general” que lo otorga BanEcuador, ofreciendo una tasa de interés efectivo del 11,64% anual, con un periodo plazo de tres años para capital de trabajo. En las tablas 19 y 20 se detalla información con respecto al monto del crédito, plazos, y cuotas a pagar durante los tres años.

Tabla 19: Servicios de la deuda

Detalle	Valor	Unidad
Deuda	96813	USD
Interés	11,64%	Anual
Plazo	3	Años
Cuota	40.059,02	USD/Anual

Elaborada por: Autor

Tabla 20: Amortización de la deuda (pagos anuales)

Periodo	Saldo	Cuota Fija	Interés	Amortización
0	96.813			
1	68.023,42	40.059,02	11.269,08	28.789,95
2	35.882,32	40.059,02	7.917,93	32.141,10
3	0,00	40.059,02	4.176,70	35.882,32

Elaborada por: Autor

3.3.3. Proyección de costos y gastos

En la siguiente tabla se detallan los costos y gastos de operación proyectados a los cinco años de duración del proyecto.

Tabla 21: Proyección de costos y gastos operacionales

Rubro / Año	Proyección de costos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Costes operacionales					
Materia prima	\$48.422,88	\$56.632,98	\$66.300,23	\$77.770,17	\$91.224,41
Empaque	\$12.142,85	\$14.148,54	\$16.508,02	\$19.309,18	\$22.515,43
Servicios básicos	\$2.000,00	\$2.034,00	\$2.070,61	\$2.112,02	\$2.154,26
Personal logístico y operacional	\$34.822,37	\$35.414,35	\$36.051,81	\$36.772,84	\$37.508,30
Subtotal Costes	\$97.388,10	\$108.229,87	\$120.930,67	\$135.964,22	\$153.402,40
Gastos operacionales					
Gastos financieros	\$40.059,02	\$40.059,02	\$40.059,02	\$0,00	\$0,00
Gastos administrativos	\$52.238,64	\$53.126,70	\$54.082,98	\$55.164,64	\$56.267,93
Ventas y comercio exterior	\$10.000,00	\$10.170,00	\$10.353,06	\$10.560,12	\$10.771,32
Subtotal Gastos	\$102.297,66	\$103.355,72	\$104.495,06	\$65.724,76	\$67.039,25
TOTAL	\$199.685,76	\$211.585,59	\$225.425,73	\$201.688,97	\$220.441,66

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto vendrán de las ventas a los distribuidores en California. Los empaques vendrán en presentaciones de 300 gramos y se estableció un precio de venta de \$6,70 que ira aumentando con los años debido a la inflación y permitirá mantener un precio competitivo en el mercado californiano. Con los datos recabados se proyecta un aumento del 15% en las cantidades vendidas cada año.

Tabla 22: Ingresos

Ingresos por venta de Nuggets de Atún					
Años	2026	2027	2028	2029	2030
Empaques 300 gr	33.627	38.671	44.472	51.142	58.814
Precio de Venta	\$6,70	\$6,81	\$6,94	\$7,08	\$7,22
Total	\$225.300,90	\$263.500,67	\$308.480,23	\$361.847,31	\$424.446,90

Elaborado por: Autor

4.2. Utilidades

El estado de resultados se construyó partiendo de los ingresos por ventas, restando los costes operacionales directos para obtener la utilidad bruta. Posteriormente se dedujeron los gastos administrativos, de ventas, amortización y depreciación, logrando la utilidad operacional. A esta se le restaron los gastos financieros, obteniendo la utilidad antes de participación de trabajadores (UPT). Luego se aplicó la participación del 15% y, sobre la utilidad antes de impuestos, se descontó el 25% correspondiente al impuesto a la renta. El resultado final fue la utilidad neta del proyecto.

Tabla 23: Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Detalle	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por ventas	\$225.300,90	\$263.500,67	\$308.480,23	\$361.847,31	\$424.446,90
Costes operacionales	\$97.388,10	\$108.229,87	\$120.930,67	\$135.964,22	\$153.402,40
(=) Utilidad bruta	\$127.912,80	\$155.270,80	\$187.549,56	\$225.883,10	\$271.044,49
Gastos administrativos	\$52.238,64	\$53.126,70	\$54.082,98	\$55.164,64	\$56.267,93
Gastos de venta y comercio exterior	\$10.000,00	\$10.170,00	\$10.353,06	\$10.560,12	\$10.771,32
Amortización activos diferidos	\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33
Depreciación activos fijos	\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67
(=) Utilidad operacional	\$51.510,16	\$77.810,10	\$108.949,53	\$145.994,34	\$189.841,24
Gastos financieros	\$40.059,02	\$40.059,02	\$40.059,02	\$0,00	\$0,00
(=) Utilidad antes participación trabajadores	\$11.451,14	\$37.751,08	\$68.890,50	\$145.994,34	\$189.841,24
Participación trabajadores (15%)	\$1.717,67	\$5.662,66	\$10.333,58	\$21.899,15	\$28.476,19
(=) Utilidad antes de impuestos	\$9.733,47	\$32.088,42	\$58.556,93	\$124.095,19	\$161.365,06
Impuesto a la renta (25%)	\$2.433,37	\$8.022,10	\$14.639,23	\$31.023,80	\$40.341,26
Utilidad neta	\$7.300,10	\$24.066,31	\$43.917,70	\$93.071,39	\$121.023,79

Elaborado por: Autor

4.3. Evaluación Financiera

4.3.1. Flujo de fondos

El flujo de fondos de caja libre se elaboró iniciando en 2025 con la inversión en activos fijos, diferidos e intangibles, además del capital de trabajo, compensados parcialmente por el préstamo recibido. A partir de 2026 se incorporaron las utilidades netas generadas por la operación, ajustadas con depreciación y amortización, que no representan salida de efectivo. También se consideraron las devoluciones de capital del préstamo en cuotas anuales y la recuperación del capital de trabajo en los últimos años. A partir de 2026, el flujo se vuelve positivo y crece hasta \$135.187,79 en 2030

Tabla 24: Flujo de caja del inversionista (FCI)

	Flujo de Caja del Inversionista					
Detalle	\$2.025,00	\$2.026,00	\$2.027,00	\$2.028,00	\$2.029,00	\$2.030,00
(=) Utilidad Neta		\$7.300,10	\$24.066,31	\$43.917,70	\$93.071,39	\$121.023,79
(+) Depreciación de activos fijos		\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67	\$6.746,67
(+) Amortización de activos diferidos/intangibles		\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33	\$7.417,33
(-) Inversión Activos fijos	\$62.100,00					
(-) Inversión Activos diferidos/intangibles	\$28.020,00					
(-) Inversión capital trabajo preo.	\$96.813,37					
(+) Recuperación capital de trabajo						
(+) Préstamo recibido	\$96.813,37					
(-) Devolución del prestamos		\$40.059,02	\$40.059,02	\$40.059,02		
(=) Flujo de caja del inversionista	-\$90.120,00	-\$18.594,92	-\$1.828,71	\$18.022,67	\$107.235,39	\$135.187,79
Flujo descontado	-\$90.120,00	-\$16.740,05	-\$1.482,07	\$13.149,41	\$70.434,84	\$79.937,25
Flujo acumulado	-\$90.120,00	-\$106.860,05	-\$108.342,12	-\$95.192,72	-\$24.757,88	\$55.179,37

Elaborado por: Autor

4.3.2. WACC (100 palabras)

El CAPM se utiliza para estimar el costo del capital propio, incorporando la tasa libre de riesgo, la beta del proyecto, la prima de riesgo de mercado y el riesgo país (EMBI). Así obtenemos un K_e de 14,69%, que refleja la rentabilidad mínima exigida por los accionistas. El WACC, en cambio, pondera el costo del capital y de la deuda ajustada por impuestos según su participación en la estructura financiera, con un resultado de 11,08%

Tabla 25: Modelo CAPM

Estructura del capital	
% Deuda	0,52
% Capitales propios	0,48
Relacion D/E	1,07
Escudo Fiscal (T)	0,337
Riesgo de Mercado	
Beta USA no apalancado(B)	0,47
Beta USA reapalancado(Br)	0,805
Prima de riesgo US (MP)	0,062
Tasa libre de riesgo	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	0,048
Riesgo País	
Riesgo soberano Ecuador (EMBI)	0,049
Costo de Capitales Propios	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,048
Prima riesgo de mercado(BR+MP)	0,050
Prima de riesgo pais (EMBI)	0,049
Tasa de descuento	0,1469
	14,69%

Elaborado por: Autor

Fuentes: Damodaran; Board of Governors of the Federal Reserve System.

Tabla 26: Costo de la deuda

Costo de la Deuda	
Detalle	
Tasa de Interés Efectiva(ie)	11,64%
Escudo Fiscal (T)	33,70%
Total	7,72%

Elaborado por: Autor

Tabla 27: WACC

WACC		
Concepto	Fórmula	Valor (%)
Costo del capital propio (Ke)	$CAPM = R_f + \beta \cdot ERP + CRP$	14,69%
Costo de la deuda (Kd)	$Tasa \ 11,64\% \times (1 - 0,337)$	7,72%
Proporción de equity (E/V)	Capital propio / Valor total	48%
Proporción de deuda (D/V)	Deuda / Valor total	52%
Componente equity	$0,48 \times 0,1471$	7,08%
Componente deuda	$0,52 \times 0,0772$	4,00%
WACC final	$(E/V \times Ke) + (D/V \times Kd)$	11,08%

Elaborado por: Autor

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, TIRM, PAY BACK) (200 palabras)

El Valor Actual Neto (VAN) se calculó descontando los flujos de caja libre proyectados al costo promedio ponderado de capital (WACC = 11,08%), restando la inversión inicial. Realizado el procedimiento el VAN es de \$55.179,37 que indica que los ingresos descontados superan la inversión realizada. La interpretación de este resultado es que el proyecto de exportación de Nuggets de atún congelados es financieramente viable y crea valor económico.

Tabla 27: VAN

VAN		
Periodos	Flujos	Valor Presente
0	-\$90.120,00	
1	-\$18.594,92	-\$16.740,05
2	-\$1.828,71	-\$1.482,07
3	\$18.022,67	\$13.149,41
4	\$107.235,39	\$70.434,84
5	\$135.187,79	\$79.937,25
		\$145.299,37
VAN		\$55.179,37
WACC		11,08%

Elaborado por: Autor

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calculó aplicando la función financiera de Excel sobre los flujos de caja proyectados, incluyendo la inversión inicial como flujo negativo. El resultado fue de 22%, que al ser mayor al WACC de 11,08%, indica que el

proyecto es rentable. Posteriormente, se determinó la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), utilizando el WACC como tasa de reinversión, obteniendo 21%. Este valor, nos da un contexto más realista sobre la rentabilidad del proyecto que al seguir siendo mayor al WACC indica rentabilidad. Finalmente, el periodo de recuperación (Payback) se calculó acumulando los flujos descontados hasta cubrir la inversión inicial, alcanzando 4 años. Este indicador nos muestra una recuperación del capital moderada, reforzando la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 28: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	
Detalle	Resultado
VAN	\$55.179,37
TIR	22%
TIRM	21%
Payback	4 años

Elaborado por: Autor

Conclusiones

En este caso y según todos los datos recabados, el proyecto de exportación de Nuggets de pescado congelado muestra que es un producto que es de interés para el mercado del Estado de California siendo este una excelente opción por el tamaño de su población y con el valor agregado de ser este el Estado que más comida proveniente del mar consume en los Estados Unidos con el valor agregado que estos son de atún, y al ser Manta uno de los principales productores de atún no solo en el Ecuador sino en el mundo hacen que el proyecto adquiera una mejor solvencia tanto técnica como comercial y el producto sea más competitivo. Con la finalización del análisis financiero el proyecto también muestra su rentabilidad, con los cálculos realizado de los siguientes indicadores financieros como el VAN que mostro ser positivo con un valor del \$55.179,37 que indica que los flujos de caja descontados superan la inversión inicial, creando valor económico. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22% y la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) del 21% que al ser mayor al WACC muestran rentabilidad. Considerando, el tiempo de recuperación (Payback) de 4 años muestra una recuperación del capital invertido moderada, disminuyendo así el riesgo financiero. El proyecto incluye un modelo logístico eficaz, cumpliendo con las normativas internacionales y asegurando la cadena de frío. Se ha cumplido con la legislación laboral de Ecuador, haciendo una distinción entre normativas legales y estructuras empresariales. La adaptación visual del empaque al inglés refuerza la identidad de la marca y favorece su entrada a mercados globales, estableciendo el proyecto como una propuesta integral, rentable y lista para la exportación.

Recomendaciones

Para fortalecer el desarrollo del proyecto de exportación de Nuggets de atún congelado, se aconseja enfocar la estrategia en la entrada a nuevos mercados

internacionales, dando prioridad a aquellos con gran demanda de productos marítimos y rigurosos estándares de calidad, como los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón. Estas regiones brindan posibilidades de establecimiento debido a su consumo constante de alimentos congelados y su inclinación hacia productos saludables y convenientes. Además, se propone investigar nuevos mercados dentro de Estados Unidos, donde el consumo de pescado procesado está creciendo y puede ofrecer una ventaja competitiva para ICETUNA. Desarrollar una identidad de marca firme facilitará la inserción en esos mercados. Por último, se recomienda llevar a cabo investigaciones sobre accesibilidad comercial, obtener certificaciones de salud y analizar las barreras arancelarias para asegurar un ingreso exitoso y duradero en cada mercado objetivo.

Bibliografías

Análisis del tamaño y participación del mercado de productos del mar en Estados Unidos - Informe de investigación de la industria - Tendencias de crecimiento. (2022, abril 1). Mordorintelligence.com; Mordor Intelligence.
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-seafood-market>

C., E. V. (2025, abril 3). Qué vendemos y qué compramos a los EE.UU.: conozca la relación comercial del Ecuador con su principal socio. Editorial Vistazo.
<https://www.vistazo.com/actualidad/nacional/2025-04-03-nuevos-aranceles-donald-trump-que-exporta-ecuador-intercambio-eeuu-mayor-socio-comercial-MM9068068>

Damodaran on-line home page. (s. f.).
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/home.htm

Data for current year. (s. f.).
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html

del Exportador, D. (2025, febrero 17). Todo lo que necesitas saber del Registro FDA antes de exportar a EE.UU. Blogger.
<https://www.diariodelexportador.com/2025/02/registro-fda-exportacion-eeuu.html>

Ecuador, T. [@TeleamazonasEcuadorOficial]. (s/f). Balanza comercial con EE.UU. no es favorable para-Ecuador. YouTube. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.youtube.com/watch?v=jF1RlBoQ5a8>

Ecuador y Estados Unidos firmarán Acuerdo de Primera Fase – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s/f). Gob.ec. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-estados-unidos-firmaran-acuerdo-de-primera-fase/>

Estados Unidos - Data Commons. (s/f). Datacommons.org. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://datacommons.org/place/country/USA?mprop=count&popt=Person&hl=es>

Harmonized tariff schedule. (s/f). Usitc.gov. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://hts.usitc.gov/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Índice de Precios al Consumidor (IPC) – Inflación mensual y anual en Ecuador. INEC.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s/f). Precios Promedio. Org.mx. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.inegi.org.mx/app/preciospromedio/>

Johnson, H., Mejia, M. C., & Mc Ghee, E. (s/f). La Población de California. Ppic.org. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de https://www.ppic.org/wp-content/uploads/JTF_PopulationSpanishJTF.pdf

Lujan, S. (2025, mayo 17). Salario promedio en California: cuánto cobran los trabajadores en el estado, según su edad. El Tiempo.
<https://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/salario-promedio-en-california-cuanto-cobran-los-trabajadores-en-el-estado-segun-su-edad-3454402>

Market Yield on U.S. Treasury Securities at 30-Year Constant Maturity, Quoted on an Investment Basis. (2026, enero 13).
https://fred.stlouisfed.org/series/DGS30?utm_source=copilot.com

Mercado de Atún, Crecimiento, Análisis, Informe 2025-2034. (s/f). Informesdeexpertos.com. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-atun>

Observatorio de Complejidad Económica. (s/f). Observatorio de Complejidad Económica. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/usa/partner/ecu>

Publicados los 10 productos del mar más consumidos en EE.UU. (2022, mayo 24). Europa Azul. <https://europa-azul.es/productos-del-mar-mas-consumidos-en-ee-uu/>

¿Qué país es el mayor consumidor de atún? (s/f). Clubmitsubishiasx.com.
Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.clubmitsubishiasx.com/faq/que-pais-es-el-mayor-consumidor-de-atun>

(S/f-a). (s/f). Bigfish.mx. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.bigfish.mx/tips/Cuales-son-los-pescados-y-mariscos-que-mas-consumen-en-Estados-Unidos-20250308-0008.html>

(S/f-b). (s/f). Trademap.org. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de
https://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%
7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c%7c

Tamaño del mercado de pescado de atún, acción, informe de crecimiento, pronóstico, 2032. (s/f). Fortunebusinessinsights.com. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/industry-reports/tuna-fish-market-100744>

Tamaño, participación, estadísticas, demanda e ingresos del mercado mundial de pescado y marisco congelado, pronóstico para 2031. (s/f). Reedintelligence.com. Recuperado el 7 de agosto de 2025, de <https://reedintelligence.com/es/market-analysis/global-frozen-fish-and-seafood-market>

Anexos

Anexo A. Información nutricional

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción 100 gramos (6 unidades)	
Nutriente	Cantidad por 100 g
Energía	163 kcal
Proteína	14 g
Carbohidratos	13 g
Azúcares	1.1 g
Fibra	0.9 g
Grasas totales	6.1 g
Grasas saturadas	0.7 g
Sodio	810 mg

Anexo B. Encuesta

Encuesta para modelo de negocio para la exportación de atún hacia California, USA

1. Estarían dispuestos a consumir el producto/They would be willing to consume the product

- ☐ Si/Yes
- ☐ No/No

2. Razones por las cuales consumirían el producto/Reasons why they consume the product *

- ☐ Precio/Price
- ☐ Calidad/Quality
- ☐ Bajo tiempo de preparación/Less time of preparation
- ☐ Presentación/Presentation
- ☐ Producto saludable/Healthy product

3. Cantidad de empaques de Nuggets que consumirían por día/The amount of packs of nuggets they would consume per day. *

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7-8

4. Lugares preferidos para adquirir el producto/Preferred places to purchase the product. *

- ☐ Walmart
- ☐ Costco
- ☐ Kroger Food & Drug
- ☐ Trader Joe's
- ☐ Aldi
- ☐ Amazon Fresh

6. Por qué comprarían el producto/Why would they buy the product? *

- ☐ Ahorrar tiempo/Save time
- ☐ Fácil preparación/Easy cook
- ☐ Beneficios nutriciales/Nutritional benefits
- ☐ Calidad del producto/Quality of the product

7. Encuentran atractivo el empaque/Do they find the packaging attractive? *

- ☐ Si/Yes
- ☐ No/No

8. Qué encuentran atractivo de nuestro producto Nuggets de atún/What do they find attractive about our tuna nuggets? *

- ☐ Sabor/Flavour
- ☐ Aporte nutricional/Nutritional contribution
- ☐ Empaque/Packing
- ☐ Calidad/Quality
- ☐ Certificaciones sanitarias y alimentarias/Health and food certifications
- ☐ Fácil de preparar/Easy cook

9. Cuál es su opinión acerca de los alimentos congelados/What is their opinion about frozen foods? *

- ☐ Buena/Good
- ☐ Mala/Bad
- ☐ Indiferente/Indifferent
- ☐ No la consumo/Don't Consume

10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por un empaque de 400g?/How much would you be willing to pay for a 400g package? *

- ☐ \$4,99
- ☐ \$5,99
- ☐ \$6,99
- ☐ \$7,99
- ☐ \$8,99

Anexo C. Aranceles

 Rates  Chapter Notes  Section Notes Download Chapter 16  Export 						
Heading/ Subheading	Stat Suffix	Article Description	Unit of Quantity	RATES OF DUTY ⓘ		
				1		2
				General	Special ⓘ P.E., S., S.G.)	
1604.20		Other prepared or preserved fish:				

Anexo D. Tabla de amortización y depreciación

Tabla de Depreciación	
Categoría	Depreciación anual
Infraestructura y adecuaciones	\$1.417
Maquinaria y equipo de producción	\$1.590
Equipo de transporte interno	\$2.000
Tecnología y control	\$450
Equipos de oficina	\$200
Sumistros de oficina	\$40
Equipos de computación	\$1.000
Muebles de oficina	\$50
Total	\$6.747

Activos Intangibles	
Categoría / Activo	Amortización anual (USD)
Registro Sanitario ARCSA	\$100
Registro FDA (EE. UU.)	\$600
Certificación HACCP	\$1.000
Certificación BPM	\$667
FSMA – Plan de controles preventivos	\$500
FSVP – Foreign Supplier Verification Program	\$300
Certificación internacional (ej. ISO 22000 / BRC)	\$1.667
Permiso de Funcionamiento	\$24
Software ERP / HACCP	\$500
Total Activos Intangibles	\$5.357
Activos Diferidos	
Categoría / Activo	Amortización anual (USD)
Creación de la empresa/gastos legales	\$360
Estudio de mercado	\$400
Estudios de factibilidad / consultoría	\$400
Campaña de lanzamiento inicial	\$600
Gastos legales y constitución	\$300
Total Activos Diferidos	\$2.060
Total	\$7.417