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 filete de Tilapia a Estados Unidos.

Autor:

Guerrero Lucas Keyla María

Tutor:

Dr. Erick Rodolfo Menendez Delgado, Ph.D.

2025 - 1

Declaración de Autoría

Yo, **Keyla María Guerrero Lucas**

DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **"MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE FILETE DE TILAPIA A 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, análisis, lecciones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad del/la autor(a), datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo 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, 23 de julio del 2025

Keyla Maria Guerrero Lucas

CI: 131656619-7

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 bajo la autoría de la estudiante Guerrero Lucas Keyla María, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del proyecto es "**Modelo de Negocio para la exportación de filete tilapia a 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 del mismo, requisitos 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.

Manta, 7 de agosto de 2025.

Lo certifico,

Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.
Docente Tutor(a)
Área: Proyectos empresariales y sociales

Certificado de Similitud

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

T. KEYLA MARÍA GUERRERO LUCAS

< 1% Textos sospechosos

0% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
0% Idiomas no reconocidos
26% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: T. KEYLA MARÍA GUERRERO LUCAS.docx
ID del documento: 4eb725b1a3617c8ec6aee27e31c1d78dfa1e20a7
Tamaño del documento original: 1,13 MB

Depositante: Erick Menéndez Delgado
Fecha de depósito: 6/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 6/8/2025

Número de palabras: 12.353
Número de caracteres: 86.162

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Trabajo de titulación Ángeles y Paola FINAL.docx | Trabajo de titulació... Viene de de mi biblioteca 18 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (419 palabras)
2	Modelo de negocio Evelyn y Yetzirah.docx | Modelo de negocio Evelyn ... Viene de de mi biblioteca 15 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (418 palabras)
3	INFORME FASE RESULTADOS- JESIBEL CRUZ.docx | INFORME FASE RESUL... Viene de de mi grupo 4 fuentes similares	1%		Palabras idénticas: 1% (135 palabras)
4	TESIS - MICHAEL PAREDES Final.pdf | TESIS - MICHAEL PAREDES Final Viene de de mi grupo 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (68 palabras)
5	Documento de otro usuario Viene de de otro grupo 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (78 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.uide.edu.ec | Diseño de un negocio dedicado a la exportación de file... http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/2088	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	repositorio.upec.edu.ec | Análisis del comportamiento del consumidor frente a l... https://repositorio.upec.edu.ec/items/650e441c-7b0b-46b9-91a5-515ba949b13c	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
3	dialnet.unirioja.es | Gina M. Carrasco Echeverría - Dialnet https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=4172034	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (15 palabras)
4	repositorio.uchile.cl https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106765/La-exclusividad-en-los-contratos-i...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	Documento de otro usuario Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1 https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27646/1/UPS-GT005087.pdf
2 https://www.msd-salud-animal.com.pa/2022/04/15/la-tilapia-uno-de-los-pescados-mas-populares-y-demandados-por-su-sabor-y-beneficios-a-la-salud/
3 https://www.miamidadematters.org/demographicdata?id=414&sectionId=942&utm_source
4 https://globalseafoods.com/es/blogs/news/seafood-market-strategy-tips-for-business-owners
5 https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10453417/

Dedicatoria

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por haberme dado la vida, la sabiduría, la fortaleza y la fe necesarias para seguir adelante en cada momento.

Con especial amor y gratitud, dedico este logro a mi padre, Lenin Guerrero, y a mi madre, María Lucas, quienes han sido mi pilar fundamental. Gracias por su apoyo incondicional, por sus sacrificios, por motivarme a no rendirme y por creer en mí en todo momento. Su amor, esfuerzo y ejemplo de lucha constante me han inspirado a alcanzar esta meta. A ellos, y a toda mi familia, les agradezco profundamente por su cariño, sus palabras de aliento y por estar siempre presentes, aún en la distancia. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

También dedico este trabajo a aquellas amistades que me acompañaron y me brindaron su apoyo mientras vivía lejos de mi ciudad natal. Gracias por su compañía, por cada gesto de cariño y por hacer que esta etapa fuera más llevadera, evitando que la soledad se hiciera presente. Su presencia significó más de lo que las palabras pueden expresar. A mi tutor de tesis, agradezco profundamente por su orientación, dedicación y paciencia durante este proceso. A los profesores que aportaron a mi formación académica y personal, y a la universidad, por brindarme las herramientas y el espacio para crecer como profesional y como persona.

Guerrero Lucas Keyla María

Reconocimiento (Agradecimiento)

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, por iluminar mi camino y darme la fuerza para seguir adelante. A mis padres, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional que me motivaron a nunca rendirme. A mi familia en general, por estar presentes en cada etapa con palabras de aliento. A mi tutor de tesis, Erick Menendez por su valiosa orientación, tiempo y dedicación durante este proceso. A mis amigos, por su compañía y apoyo emocional en los momentos más exigentes. Y a todos los docentes y autoridades de la universidad, por contribuir con su conocimiento y compromiso a mi formación profesional.

Guerrero Lucas Keyla María

Índice

Declaración de Auditoria 2

Certificación del Tutor 3

Certificado de Similitud 4

Dedicatoria 5

Reconocimiento (Agradecimiento) 6

1.1. Propuesta de valor 12

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas 12

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá 12

1.1.3 Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental 13

1.1.4. Definición de la propuesta de valor 14

1.1.5. Precio del producto 15

1.2. Público objetivo 15

1.2.1. Selección de mercado total 15

1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo 18

1.2.3. Cuantificación del público objetivo 19

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta 20

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda 21

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida 22

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta 24

CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES 25

2.1. Selección de los canales de distribución 25

2.1.1. Definición de canales de distribución 25

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria 26

2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización 26

2.1.4. Logística de exportación/importación 27

2.2. Relaciones con los clientes 31

2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc. 31

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio 31

2.3. Alianzas Claves 32

2.3.1. Alianzas con proveedores 32

2.3.2. Alianzas con distribuidores 33

2.3.3. Alianzas con la competencia 34

BIBLIOGRAFÍA 49

ANEXOS 51

Índice de tablas

Tabla 1 15

Precio del producto 15

Tabla 2 16

Variables por país 16

Tabla 3 16

Información básica ajustada 16

Tabla 4 17

Valores normalizados y ponderaciones (we) 17

Tabla 5 17

Ranking de los países con base en ISMk 17

Tabla 6 18

Segmentación de mercados y Definición de público objetivo 18

Tabla 7 20

Proyección de la oferta 20

Tabla 8 21

Proyección de la demanda 21

Tabla 9 22

Demanda insatisfecha 22

Tabla 10 23

Demanda para atender 23

Tabla 11 35

Abastecimiento de materia prima 35

Tabla 12 35

Abastecimiento de insumos 35

Tabla 13 36
Abastecimiento personal administrativo y directivo 36
Tabla 14 37
Abastecimiento de equipos de oficina 37
Tabla 15 37
Abastecimiento de equipos de computación 37
Tabla 16 39
Plan de inversiones 39
Tabla 17 41
Fuente y plan de financiamiento 41
Tabla 18 42
Amortización de crédito 42
Tabla 19 42
Proyección de costos y gastos 42
Tabla 20 43
Proyección de ingresos 43
Tabla 21 44
Estado de pérdidas y ganancias 44
Tabla 22 45
Flujo de fondos del inversionista 45
Tabla 23 46
WACC (costo promedio ponderado de capital) 46
Tabla 24 46
Indicadores financieros 46

Índice de figuras

Figura 1 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Etiqueta producto ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 2 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Canales de distribución ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 3 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Cadena de comercialización ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 4 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Empaque ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 5 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Pallet ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 6 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Cubicaje ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 7 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Organigrama del negocio ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 8 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Plan de inversiones ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 9 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Fuente y plan de financiamiento ..... **¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de la exportación de filete de tilapia ecuatoriana hacia el mercado de Estados Unidos, se presenta una oportunidad estratégica para posicionar este producto como una opción de alta calidad. El valor diferencial se enfoca en ofrecer filete de tilapia congelado que cumpla rigurosamente con los estándares internacionales de inocuidad y calidad, alineado con las preferencias del consumidor estadounidense, cada vez más enfocado en productos saludables, sostenibles y con trazabilidad garantizada. Para garantizar una distribución eficiente, se contempla el uso de transporte marítimo refrigerado desde el puerto de Guayaquil hacia puertos clave como Miami, apoyado por alianzas estratégicas con operadores logísticos y organismos de promoción comercial, lo que permitirá una presencia sólida y oportuna en el mercado norteamericano. Entre los recursos clave se incluyen plantas de procesamiento con tecnología avanzada, personal especializado en inocuidad alimentaria, y sistemas de trazabilidad que aseguren la calidad desde la planta hasta el consumidor. Las actividades esenciales comprenden el procesamiento, empaquetado, conservación en cadena de frío y logística de exportación. Los costos se distribuyen en materia prima, procesos de transformación, empaque, transporte, recursos humanos y gestión administrativa. Para financiar esta iniciativa se propone un esquema mixto con un crédito bancario del 63% y fondos propios equivalentes al 37%, totalizando una inversión de $224,746.55, que respalda la viabilidad técnica y financiera del proyecto.

El análisis financiero proyecta resultados alentadores, con un Valor Actual Neto (VAN) de $ 148,100.13, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 47% y un periodo de recuperación de la inversión (Payback) de 4 años. Además, se implementará un sistema riguroso de control de calidad y se obtendrán certificaciones internacionales como HACCP, BAP e IFS, garantizando que el producto cumpla con las regulaciones del mercado estadounidense en materia de seguridad alimentaria. Este proyecto tiene como objetivo posicionar al filete de tilapia ecuatoriano como una alternativa de excelencia en el mercado de Estados Unidos, basado en pilares de calidad, sostenibilidad y solidez financiera. Con ello, se busca no solo abrir nuevas oportunidades comerciales, sino también fortalecer el prestigio de la acuicultura ecuatoriana a nivel internacional y contribuir al desarrollo económico del país.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor

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

Debido a la economía sólida y al alto poder adquisitivo, Estados Unidos ofrece una gran oportunidad para una empresa para expandir su mercado. El tamaño del mercado y la diversidad de consumidores permiten alcanzar una amplia gama de clientes potenciales. Los consumidores de Estados Unidos buscan productos que brinden calidad, innovación y conveniencia (Encalada & Carrasco, 2020).

Valoran la transparencia del producto y la sostenibilidad, lo que refleja un creciente interés en prácticas empresariales responsables. También están dispuestos a pagar más por productos que se ajusten a sus valores y estilo de vida. Debido a la gran variación en las preferencias entre diferentes regiones y grupos demográficos, es crucial dividir el mercado en función de factores como edad, ingresos y tendencias culturales. La mayoría de los clientes estadounidenses buscan un excelente servicio y una compra fácil, ya sea en línea o en tiendas físicas. Así mismo buscan productos fáciles de consumir ya que prefieren productos procesados debido a su conveniencia, rapidez en la preparación y durabilidad (Naspucil et al., 2019).

La vida agitada y la búsqueda de soluciones prácticas impulsan esta preferencia y a su vez su sólida economía, el alto poder adquisitivo de los consumidores, la infraestructura avanzada y el entorno de negocios favorable facilitan el comercio, mientras que el interés en innovaciones y productos de alta calidad ofrece grandes oportunidades de crecimiento.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

La tilapia es un pescado popular que ofrece una serie de características y beneficios tanto en sabor como en salud. En términos de sabor, la tilapia tiene un gusto suave, lo que la hace versátil para una variedad de recetas. Su carne blanca y firme absorbe bien los sabores de los condimentos y marinadas, haciendo que sea una excelente opción para quienes buscan un pescado que se pueda adaptar fácilmente a diferentes estilos de cocina (Chaves, 2022).

Desde el punto de vista de la salud, la tilapia es una excelente fuente de proteínas magras, lo que es esencial para la construcción y reparación de tejidos en el cuerpo. Es baja en grasas saturadas y calorías, lo que la convierte en una opción adecuada para quienes buscan mantener un peso saludable o reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares. Además, la tilapia es

rica en vitaminas del complejo B, como la vitamina B12 y el niacina, que son importantes para el metabolismo energético y la función del sistema nervioso (ohkpd, 2021).

También proporciona minerales esenciales como el fósforo, que ayuda en la formación de huesos y dientes, y el selenio, que actúa como un antioxidante para proteger las células del daño. En resumen, la tilapia no solo es exquisita y adaptable en la cocina, sino que también ofrece numerosos beneficios nutricionales que la convierten en una opción saludable y nutritiva.

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

Con el fin de evaluar la percepción del mercado estadounidense se realizó una encuesta que evaluó entre otros aspectos los relacionados con la calidad y la demanda del filete de tilapia. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

- De los encuestados el 75% consumen tilapia y el 25% no la compran (ver anexo A).

- En cuanto a la frecuencia con la que compran la tilapia el 39% lo hace mensualmente, el 39% rara vez y el otro 22% semanalmente (ver anexo B).

- El 56% de los encuestados prefieren comprar filete de tilapia en presentación de 500 gr a 1kg de filete de la tilapia, mientras que el 33% menos de 500gr y el 11% de 1 a 2kg (ver anexo C).

-En cuanto a los factores que motivan la adquisición del producto al 50% de los encuestados los atrae la calidad de la tilapia, el 22% el valor nutricional, el 17% el precio y el 11% la frescura (ver anexo D).

- Para el 67% de los consumidores estadounidenses es muy importante que el pescado proceda de fuentes sostenibles, mientras que para el 16.5% es neutral y para el 16.5% es algo importante (ver anexo E).

- Respecto al rango de precio por libra el 78% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de $5-$10, el 11% menos de $5 y el 11% más de $10 (ver anexo F).

- En relación con la predisposición del cliente a pagar un precio superior por filetes de tilapia de alta calidad el 61% respondió que tal vez, el 33% si está dispuesto y el 6% no pagaría (ver anexo G).

-En lo que se refiere a cuánto más estarían dispuestos los consumidores a pagar por una libra de filete de tilapia de alta calidad, el 44% estaría dispuesto a pagar un 10% más, el 39% un 15% más, el 11% un 20% más y el 6% más del 30% (ver anexo H).

- Respecto a los lugares habituales de adquisición de la tilapia el 83% compra en supermercados, el 5.66% en tiendas de descuento, el 5.66% en minimarkets y el 5.66% en otros (ver anexo I).

- Sobre cómo se consume o se consumiría la tilapia, el 67% la consumen como plato principal, 28% como acompañamiento de otros platos y el 5% como aperitivo (ver anexo J).

- En lo que concierne a cuando consumen la tilapia el 56% la consume en casa, el 22% en reuniones familiares, el 11% en eventos especiales y el 11% en otro (ver anexo K).

- En cuanto a los cambios que al consumidor le gustaría que la industria introdujere en el filete de tilapia el 39% prefiere la mejora del producto, el 22% elegiría la procedencia del producto, el 22% la reducción del precio, el 11% otros y el 6% prefiere mejorar la sostenibilidad (ver anexo L).

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

El filete de tilapia se diferencia de otros productos pesqueros por su sabor, textura y versatilidad en la cocina, lo que lo hace ideal para una amplia gama de recetas. La presentación en filete elimina las espinas y simplifica la preparación, permitiendo a los consumidores estadounidenses disfrutar de una comida saludable y fácil de preparar (Qualisa, 2024).

Además, la tilapia es generalmente más asequible que otras variedades de pescado, lo que la convierte en una opción económica para las familias. Su cultivo sostenible y responsable también atrae a aquellos que valoran la calidad y el origen de sus alimentos, consolidando al filete de tilapia como una elección práctica y consciente en el mercado, la tilapia al estar empaquetada al vacío se destaca en el mercado por su innovador proceso de conservación, que elimina el aire y previene la oxidación, garantizando frescura y sabor que se mantienen durante más tiempo en comparación con los métodos de empaque tradicionales. Este filete proviene de granjas sostenibles que adoptan prácticas responsables, lo que no solo asegura un producto de alta calidad, sino que también apela a los consumidores conscientes del medio ambiente (Milijasevic, 2023).

1.1.5. Precio del producto

En la presente sección se presentará el análisis del precio tentativo del filete de tilapia, teniendo en cuenta las estrategias de precios utilizadas por la competencia y los resultados de la encuesta realizada, el cual el 54% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de $7- $10 por libra de filete de tilapia. Este análisis permitirá posicionar al producto de manera competitiva en el mercado. A continuación, presentaremos cuadros comparativos que reflejarán tanto los precios de productos similares como las preferencias de los consumidores, facilitando una visión clara para determinar el precio óptimo.

Tabla 1

Precio del producto

Tienda	Marca	Presentación	Precio
Mi producto	Mar Andino	1 lb	$7.61
Walmart Online	Fresh Tilapia Fillet	0.93 lb	$6.99
Walmart Online	Great Value	2 lb	$12.3
Amazon	Fresh	1 lb	$8.92
Walmart tienda física	Fresh Tilapia Fillet	1 lb	$7.59

Nota: La tabla comparativa de precios de filetes de tilapia demuestra que Mar Andino se encuentra dentro de un rango competitivo y accesible frente a otras opciones del mercado. A pesar de mantener altos estándares de calidad, el precio ofrecido resulta más favorable, lo que lo convierte en una alternativa atractiva para clientes que buscan un equilibrio entre costo y excelencia.

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

La elección de la región o área geográfica a la que se dirige el producto, y que se designará como el mercado objetivo en el proceso de internacionalización de la empresa, dependerá de las prioridades de la organización.

Estas prioridades influirán en la selección de los criterios que se utilizarán para tomar esa decisión. El aprendizaje de una tabla de variables por países es esencial para la internacionalización de un producto porque proporciona información crítica para la toma de

decisiones estratégicas. Esta herramienta permite a las empresas comprender las diferencias en aspectos económicos, culturales, legales y logísticos en mercados extranjeros (Recursos de mercado, 2010).

Tabla 2

Variables por país

País	Renta[1]	Tamaño-mercado[2]	Inflación	Arancel	Distancia[3]	Facilidad negocios	Riesgo país
Colombia	6,630	51	6.90%	0%	10.09	78	AAA
España	29,350	47	8.00%	0%	4.68	84	AAA
México	11,091	126	7.90%	0%	3.13	72	Baa
Brasil	8,917	214	13.12%	0%	1.49	67	Baa
Estados Unidos	76,398	331	2.90%	0%	1.18	86	BBB

Fuentes: Datos Macro y Banco Mundial

Nota: Se determinan los valores máximos y mínimos para cada variable listada en la tabla 2. La tabla 3 muestra los máximos y los mínimos.

Con esta comprensión, las empresas pueden adaptar sus productos y estrategias de marketing, identificar oportunidades de mercado, mitigar riesgos y maximizar el éxito en la expansión internacional. Los paises seleccionados para la comparacion de variables son: Colombia, España, Mexico, Brasil y Estados Unidos.

Tabla 3

Información básica ajustada

País	Renta	Tamaño-mercado	Inflación	Arancel	Distancia	Facilidad negocios	Riesgo país
Colombia	6,630	51	10%	0%	832	70	5

[1] PIB per cápita
[2] Población en millones de personas
[3] En km

España	29,350	47	8%	0%	8,827	77	2
México	11,091	126	7%	0%	3,138	72	3
Brasil	8,917	214	9%	0%	3,195	59	4
Estados Unidos	76,398	331	8%	0%	4,688	84	1
Máximo	**76,398.00**	**331**	**10.00%**	**0%**	**8827**	**84**	**5**
Mínimo	**6,630.00**	**47**	**7.00%**	**0%**	**832**	**59**	**1**

Tabla 4

Valores normalizados y ponderaciones (we)

País	Renta	Tamaño-mercado	Inflación	Arancel	Distancia	Facilidad negocios	Riesgo país
Colombia	0.00	0.06	1.00	1.00	0.09	0.44	1.00
España	0.33	0.05	0.50	0.00	1.00	0.72	0.25
México	0.06	0.31	0.25	0.48	0.35	0.52	0.50
Brasil	0.03	0.61	0.75	0.00	0.36	0.00	0.75
Estados Unidos	1.00	1.00	0.50	0.00	0.53	1.00	0.00
we	**0.18**	**0.18**	**0.04**	**0.1**	**0.4**	**0.04**	**0.06**

Nota: en la tabla se observan los valores normalizados y ponderados (we) asignados a las empresas para cada país.

Tabla 5

Ranking de los países con base en ISMk

Ranking	País	ISMk
1	Estados Unidos	1.32
2	Brasil	0.52
3	Mexico	0.26
4	España	0.14
5	Colombia	0.04

El país seleccionado respecto al cálculo ISMk fue Estados Unidos por ser un mercado de alto consumo de pescado y con poder adquisitivo. Específicamente, se escoge la ciudad de Miami por su cercanía geográfica con Ecuador, lo que reduce tiempos y costos logísticos, además de contar con uno de los principales puertos de carga del país. Miami presenta un mercado atractivo para exportar filete de tilapia desde Ecuador debido a sus costos de transporte competitivos, su cercanía geográfica y su infraestructura logística eficiente. Además, su gran población latina genera una mayor proximidad cultural y comercial, lo que favorece la aceptación y facilita la distribución del producto en el mercado estadounidense.

1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo

La siguiente tabla trata los aspectos geográficos, demográficos y de comportamiento esenciales para la exportación de filete de tilapia a Miami. Se analiza la manera en que la ubicación geográfica, las particularidades del mercado meta y los gustos de consumo de esta ciudad multifacética generan una oportunidad para establecer la tilapia como una alternativa nutritiva, sustentable y cómoda, perfecta para aquellos consumidores que buscan productos frescos y de excelente calidad.

Tabla 6

Segmentación de mercados y Definición de público objetivo

Geográfica	Demográfica	Conductual
Ubicación: Enfocar la exportación principalmente en la ciudad de Miami, donde hay una alta demanda de productos frescos y saludables.	**Sexo o género:** Ambos géneros, con un enfoque particular en mujeres que suelen ser las encargadas de las compras y la planificación de comidas.	**Estilo de vida**: Consumidores que buscan opciones saludables y rápidas para las comidas de todos los días.
Comunidades culturales: áreas con alta concentración de comunidades hispanas y caribeñas, que valoran la tilapia como parte de su dieta.	**Edad:** Adultos de 25 a 55 años, que suelen tener un mayor interés en la salud y la alimentación.	**Activos:** Personas que participan en actividades deportivas o fitness, interesadas en alimentos que apoyen su
	Ingresos: Ingresos medianos a altos,	

Clima: Regiones cálidas que favorecen el consumo de productos frescos y saludables. **Rutas**: Miami cuenta con buenas conexiones viales y aéreas, lo que facilita la logística de distribución desde Ecuador, asegurando la frescura del producto.	dispuestos a invertir en productos de calidad. **Estado civil:** Solteros, parejas jóvenes y familias con niños.	rendimiento y recuperación. **Sostenibilidad**: Consumidores que valoran productos provenientes de prácticas pesqueras responsables y sostenibles. Prefieren alimentos que no solo sean buenos para su salud, sino también para el medio ambiente.

Nota: Adultos entre 25 y 55 años, de clase media y alta, interesados en llevar un estilo de vida saludable y sostenible. Este segmento incluye familias y parejas que valoran la calidad y frescura de los alimentos, buscan opciones nutritivas y están dispuestos a pagar un precio justo por productos que provienen de prácticas responsables. La ubicación geográfica en Miami, un mercado diverso y multicultural, presenta una gran oportunidad para ofrecer filetes de tilapia como una alternativa atractiva y saludable en su dieta. Además, están interesados en opciones de preparación rápida, como platos listos para cocinar, que se alineen con su estilo de vida activo

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

En lo que respecta a la Población de Miami y su area metropolitana se estima que hay alrededor de 6.1 millones de habitantes en 2023. Referente a la edad casi el 40% de la población de Miami, Florida va desde 25 a 55 años el cual representa aproximadamente 2,440,000. Según la revista Mercado fitness en Miami el 80% de los residentes hace ejercicio al menos una vez por semana. En cuanto a la clase media sus ingresos anuales son aproximadamente de $45,278 a $135,834 representando al 40% de la población de Miami y su área metropolitana la cual es de aproximadamente 2,440,000 personas en Miami (Demographics, 2024).

Respecto a los consumidores que llevan un estilo de vida saludable representan el 30% de la población adulta los cuales son 2,440,000 personas en Miami su cuantificación es de

aproximadamente 732,000 personas en Miami, siendo este el público objetivo para la exportación de filete de tilapia de Ecuador hacia Miami puede cuantificarse en un rango de 732,000 posibles consumidores, dependiendo de las características específicas que se consideren (Demographics, 2024).

Esta cifra representa un mercado significativo y potencialmente receptivo para productos de tilapia.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

En la siguiente tabla se establece proyección de la oferta de filete de tilapia hacia el mercado estadounidense, evaluando el crecimiento potencial de las importaciones del sector de filetes de pescado frescos o congelados en miles de millones de dólares, las importaciones de filetes de tilapia en Miami en dólares y las importaciones de filete de tilapia en Miami en kilogramos y en toneladas.

Tabla 7

Proyección de la oferta

Año	Importaciones de Filetes de pescado frescos o congelados en MM	Importación de filete de tilapia USA en dólares	Importación de filete de tilapia en Miami en dólares	Importación de filete de tilapia Miami en Kg	Importación de filete de tilapia Miami en toneladas
2010	$ 3,600,000,000.00	$ 360,000,000.00	$ 6,642,881.62	377,436.45	377.43
2011	$ 4,120,000,000.00	$ 412,000,000.00	$ 7,602,408.96	431,955.05	431.95
2012	$ 4,220,000,000.00	$ 422,000,000.00	$ 7,786,933.45	442,439.40	442.43
2013	$ 4,490,000,000.00	$ 449,000,000.00	$ 8,285,149.58	470,747.13	470.74
2014	$ 5,020,000,000.00	$ 502,000,000.00	$ 9,263,129.37	526,314.16	526.31
2015	$ 4,690,000,000.00	$ 469,000,000.00	$ 8,654,198.55	491,715.82	491.71
2016	$ 4,980,000,000.00	$ 498,000,000.00	$ 9,189,319.57	522,120.43	522.12
2017	$ 5,470,000,000.00	$ 547,000,000.00	$ 10,093,489.57	573,493.72	573.49
2018	$ 6,030,000,000.00	$ 603,000,000.00	$ 11,126,826.71	632,206.06	632.20
2019	$ 5,700,000,000.00	$ 570,000,000.00	$ 10,517,895.90	597,607.72	597.60
2020	$ 5,240,000,000.00	$ 524,000,000.00	$ 9,669,083.25	549,379.72	549.38
2021	$ 6,470,000,000.00	$ 647,000,000.00	$ 11,938,734.47	678,337.18	678.33
2022	$ 8,530,000,000.00	$ 853,000,000.00	$ 15,739,938.95	894,314.71	894.31
2023	$ 7,200,000,000.00	$ 720,000,000.00	$ 13,285,763.24	754,872.91	754.87
2024	$ 7,500,000,000.00	$ 750,000,000.00	$ 13,839,336.71	786,325.94	786.32
2025	$ 7,800,000,000.00	$ 780,000,000.00	$ 14,392,910.17	817,778.98	817.77

2026	$	8,100,000,000.00	$	810,000,000.00	$	14,946,483.64	849,232.02	849.23
2027	$	8,400,000,000.00	$	840,000,000.00	$	15,500,057.11	880,685.06	880.68
2028	$	8,700,000,000.00	$	870,000,000.00	$	16,053,630.58	912,138.10	912.13
2029	$	9,000,000,000.00	$	900,000,000.00	$	16,607,204.05	943,591.13	943.59
2030	$	9,300,000,000.00	$	930,000,000.00	$	17,160,777.52	975,044.17	975.04

En la tabla presentada, no se considera la producción de tilapia en Estados Unidos debido a que este país no cuenta con una producción significativa a nivel comercial.

La mayor parte de la tilapia consumida en Estados Unidos proviene de importaciones, ya que las condiciones climáticas y los costos de producción locales no favorecen su cultivo a gran escala, lo que hace que su mercado dependa en gran medida de países exportadores. Los valores presentados en la tabla de proyección fueron estimados de la siguiente manera: el monto total de importaciones de filete de pescado en Estados Unidos. se obtuvo de fuentes oficiales; se calculó que el filete de tilapia representa aproximadamente el 10% de ese total, por lo que dicho porcentaje se aplicó para estimar las importaciones específicas de tilapia. Para calcular las importaciones de filete de tilapia en Miami, se consideró que esta ciudad representa el 2% de la población total de EE. UU., aplicando ese mismo porcentaje sobre las importaciones nacionales de tilapia. Posteriormente, el valor en dólares correspondiente a Miami se dividió para el precio promedio del kilo de filete de tilapia (17.6 USD) a fin de obtener el volumen en kilos, el cual finalmente fue convertido a toneladas.

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

En la siguiente tabla se establece proyección de la demanda de filete en Miami, evaluando el crecimiento potencial de la población de Miami y su área metropolitana, examinando factores tales como las preferencias de consumo, las tendencias de salud, el consumo en kilos de tilapia por persona entre otros factores.

Tabla 8

Proyección de la demanda

	Año	**Nro habitants**	**Consumo kg por persona**	**Demanda en kg anual**	**Demanda en t por año**
1	2010	5,707,474.26	9.00	51,367,268	51,367
2	2011	5,749,478.27	9.00	51,745,304	51,745
3	2012	5,793,656.78	9.00	52,142,911	52,143
4	2013	5,832,080.03	9.00	52,488,720	52,489

5	2014	5,875,007.48	9.00	52,875,067	52,875
6	2015	5,918,419.91	9.00	53,265,779	53,266
7	2016	5,961,465.06	9.00	53,653,186	53,653
8	2017	5,999,299.47	9.00	53,993,695	53,994
9	2018	6,030,965.18	9.00	54,278,687	54,279
10	2019	6,058,491.69	9.00	54,526,425	54,526
11	2020	6,117,483.80	9.00	55,057,354	55,057
12	2021	6,127,116.79	9.00	55,144,051	55,144
13	2022	6,149,673.70	9.00	55,347,063	55,347
14	2023	6,180,000.00	9.00	55,620,000	55,620
15	2024	6,555,060.00	9.00	58,995,540	58,996
16	2025	6,592,064.00	9.00	59,328,576	59,329
17	2026	6,629,068.00	9.00	59,661,612	59,662
18	2027	6,666,072.00	9.00	59,994,648	59,995
19	2028	6,703,076.00	9.00	60,327,684	60,328
20	2029	6,740,080.00	9.00	60,660,720	60,661
21	2030	6,777,084.00	9.00	60,993,756	60,994

Nota: El consumo per cápita estimado del proyecto se determinó a partir de los resultados de la encuesta, en la cual los encuestados indicaron que consumirían entre 500 y 1,000 gramos mensuales del producto. Con base en estos datos, se calculó un promedio mensual de consumo de 750 gramos por persona, lo que equivale a un consumo anual de 9,000 gramos (9 kilogramos) por persona, constituyendo así el consumo per cápita anual estimado.

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

En la siguiente tabla se abordará el análisis de la demanda insatisfecha, es decir, la cantidad de producto que los consumidores desean adquirir pero que actualmente no está siendo cubierta por la oferta disponible en el mercado, debido a limitaciones en la producción, distribución o competitividad de los productos existentes, la cual se presenta en toneladas.

Tabla 9

Demanda insatisfecha

Año	Demanda de filete de tilapia en toneladas por año	Oferta de filete de tilapia Miami en toneladas por año	Demanda insatisfecha
2010	51,367	377.43	50,990

2011	51,745	431.95	51,313
2012	52,143	442.43	51,700
2013	52,489	470.74	52,018
2014	52,875	526.31	52,349
2015	53,266	491.71	52,774
2016	53,653	522.12	53,131
2017	53,994	573.49	53,420
2018	54,279	632.20	53,646
2019	54,526	597.60	53,929
2020	55,057	549.38	54,508
2021	55,144	678.33	54,466
2022	55,347	894.31	54,453
2023	55,620	754.87	54,865
2024	58,996	786.32	58,209
2025	59,329	817.77	58,511
2026	59,662	849.23	58,812
2027	59,995	880.68	59,114
2028	60,328	912.13	59,416
2029	60,661	943.59	59,717
2030	60,994	975.04	60,019

Tabla 10

Demanda para atender

Año	Demanda Insatisfecha en toneladas anuales	Demanda a ser atendida en toneladas anuales	% de Demanda Insatisfecha
2025	58,511	42.48	0.073%
2026	58,812	42.48	0.072%
2027	59,114	42.48	0.072%
2028	59,416	42.48	0.071%
2029	59,717	42.48	0.071%
2030	60,019	42.48	0.071%

Los valores de la tabla fueron obtenidos y calculados de la siguiente manera: la demanda insatisfecha anual de filete de tilapia en Miami (en toneladas) se estimó a partir del déficit entre la demanda local proyectada y las importaciones actuales. La demanda para atender se calculó en función de la capacidad de carga de un contenedor refrigerado estándar, estimada en 7,08

toneladas de filete de tilapia, considerando un envío bimensual (6 envíos al año), lo que da un total de 42,48 toneladas anuales. Finalmente, el porcentaje de demanda insatisfecha a ser atendida fue obtenido dividiendo las toneladas a ser atendidas por la demanda insatisfecha total, expresando así la cobertura estimada.

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

El objetivo del posicionamiento del filete de tilapia ecuatoriana en el mercado de Estados Unidos es posicionar al producto como una alternativa de excelente calidad, sustentable y fiable en comparación con otros competidores. En cuanto los beneficios únicos de la tilapia ecuatoriana, tales como su frescura, valor nutricional y los métodos de producción responsables que se adhieren a las regulaciones internacionales de seguridad alimentaria y sostenibilidad (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca de Ecuador, 2023).

Para conseguir un posicionamiento efectivo, es fundamental entender los gustos del consumidor de Estados Unidos, que cada vez más opta por productos de origen ecológico y certificado. A diferencia de otros productos en el mercado, la tilapia de Ecuador es cultivada bajo rigurosos estándares de calidad, asegurando un producto fresco, saludable y libre de contaminantes y al ser filete ya ira listo para el consumo siendo este aspecto especialmente atractivo para el consumidor (Johnston & Wessells, 2021).

Además, Ecuador cuenta con prácticas de producción sostenibles que respetan el medio ambiente y contribuyen a la conservación de los ecosistemas acuáticos. Estas prácticas, certificadas por normativas internacionales, responden a la creciente preferencia por productos éticos y responsables.

Figura 1

Etiqueta producto

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

El procedimiento comienza con los productores de tilapia locales, que crían y manipulan el pescado bajo rigurosas regulaciones de calidad y sostenibilidad. El filete es escogido, cortado y envasado en instalaciones de procesamiento certificadas que garantizan la frescura, higiene y la observancia de normativas de salud internacionales (Andrade, 2024).

Una vez preparado, es aquí donde empieza el proceso del proyecto, el exportador adquiere el producto, el cual posteriormente se empaqueta para su exportación, garantizando la refrigeración o congelación apropiada para mantener su frescura durante el traslado. Desde Ecuador, el filete es enviado a través de cargas aéreas o marítimas a Estados Unidos, donde es recibido por importadores o distribuidores mayoristas especializados en productos del mar.

Estos distribuidores son responsables de asegurar el cumplimiento de los estándares y regulaciones de la Agencia de Alimentos y Medicamentos (FDA) de Estados Unidos. Luego, el producto es distribuido a minoristas, supermercados, tiendas especializadas y restaurantes. Finalmente, llega a manos del consumidor estadounidense, quien puede encontrar la tilapia ecuatoriana tanto en tiendas de autoservicio como en menús de restaurantes, valorando su calidad, sabor y origen sostenible. Este canal de distribución permite que el producto mantenga sus características de frescura y cumpla con las expectativas del mercado estadounidense (Program, 2022).

Figura 2

Canales de distribución

2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria

La Tilapia se clasifica en el Capítulo 3 del Arancel Armonizado de los Estados Unidos y la posición depende de la presentación: filetes frescos, filetes congelados y entera congelada.

*HTS – 0304104061. FILETES DE TILAPIA EN FRESCO

*HTS – 0304206042: FILETES DE TILAPIA CONGELADA

*HTS – 0303792094: TILAPIA ENTERA CONGELADA

La tilapia proveniente de Ecuador ingresa con arancel 0 en cualquier presentación, debido a que se encuentra dentro de los productos beneficiados por la Ley ATPDEA.

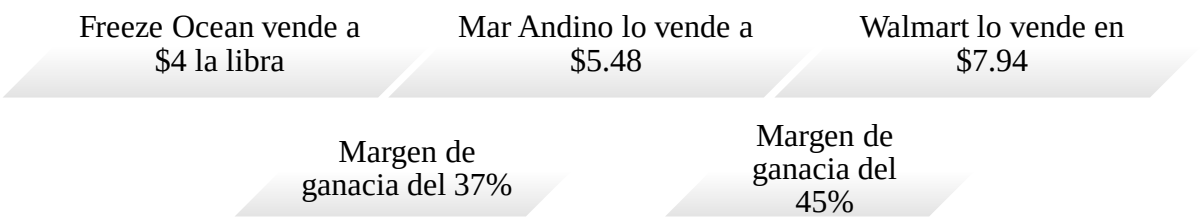
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización

El análisis de los márgenes de intermediación en la exportación de filete de tilapia desde Ecuador a Miami revela cómo se distribuye el precio final entre los distintos actores de la cadena de comercialización. Freeze Ocean que produce la tilapia vende la libra de filete a $4, precio que cubre los costos de producción, fileteado y empaque, dejando un margen modesto. Luego, Mar Andino añade un margen del 37%, llevando el precio a $5.48/lb, incluyendo costos de transporte internacional, documentación aduanera y certificaciones.

Walmart importa el filete de tilapia y la distribuye en Miami compra a $5.48/lb y añade un margen del 45%, fijando el precio en $7.94/lb. Este margen cubre costos de almacenamiento en frío, transporte local y comercialización. Llegando con el precio de $7.94/lb al consumidor final.

Figura 3

Cadena de comercialización



2.1.4. Logística de exportación/importación

Freeze Ocean proveedora de tilapia realiza el proceso de fileteado, limpieza, y congelación del producto, cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Antes de trasladar el producto, la empresa debe proporcionar:

- Certificado de origen.
- Certificado de calidad e inocuidad (BPM, HACCP).
- Factura comercial inicial.

Transporte terrestre de Quito a Guayaquil

Modo de Transporte: Camión refrigerado (temperatura de -18 °C para conservar la cadena de frío). Documentación Requerida:

- Guía de Remisión.
- Certificado sanitario del transporte.

Transporte Terrestre: Guayaquil al Puerto Marítimo Guayaquil

- Camión refrigerado (mantenimiento de cadena de frío).
- Guía de Remisión.
- Certificado sanitario para transporte terrestre.

Puerto de Exportación: Puerto Marítimo de Guayaquil

- Inspección por parte de Agrocalidad.
- Emisión del Certificado Sanitario de Exportación (CSE).
- Cumplimiento de aduanas (SENAE).
- Certificado fitosanitario.
- Certificado de origen emitido por la Cámara de Comercio de Ecuador.
- Packing List.
- Factura Comercial.
- Póliza de seguro de carga.

Transporte Marítimo del Puerto de Guayaquil al Puerto de Miami

- Tiempo Estimado de Tránsito: Aproximadamente 7-10 días.
- Contenedor refrigerado (reefer) a una temperatura de -18 °C.
- Bill of Lading (BL).

- Certificado sanitario para exportación.

Distribución: Puerto de Miami al centro de Distribución de Walmart

- Modo de Transporte: Camión refrigerado desde Miami hacia el centro de distribución de Walmart.
- Documentación Acompañante:
- Packing List.
- Guía de Remisión.
- Documento de Recepción de la Cadena de Frío.

Certificados y Permisos Necesarios

En Ecuador:

- Registro Sanitario del producto (emitido por ARCSA).
- Certificado Fitosanitario de Exportación (Agrocalidad).
- Certificado de Origen (emitido por la Cámara de Comercio o Industria).
- Certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
- Permiso de Exportación emitido por SENAE

En Estados Unidos:

- Registro FDA de la planta procesadora en Ecuador.
- Certificación FDA para la Prior Notice (Notificación Previa de Importación).
- FSMA Compliance (Ley de Modernización de Seguridad Alimentaria).
- Inspección del USDA (Departamento de Agricultura de EE. UU.) para productos de origen animal.
- Certificado de Calidad e Inocuidad Alimentaria (emitido por laboratorios certificados, si es necesario).

Medidas

- **Empaque**

Figura 4

Empaque

El empaque para el filete de tilapia ha sido diseñado para garantizar la óptima conservación del producto, su fácil manejo y su atractivo visual para el consumidor final. Este empaque tiene dimensiones de 15 cm de ancho, 20 cm de alto y 5 cm de fondo, lo que lo convierte en un formato práctico y compacto, ideal para el almacenamiento tanto en anaqueles de supermercados como en congeladores domésticos. El tamaño ha sido pensado para maximizar el aprovechamiento del espacio en transporte y almacenamiento, permitiendo la colocación eficiente en cajas y contenedores sin comprometer la integridad del producto.

El peso total del contenido del empaque es de 454 gramos (1 libra), estándar en el mercado estadounidense, lo que facilita su comercialización debido a la familiaridad del consumidor con esta medida. El peso ha sido seleccionado para ofrecer una porción práctica para familias o preparaciones individuales, manteniendo un equilibrio entre tamaño, precio y conveniencia.

El empaque está fabricado con materiales de alta calidad que aseguran la frescura del filete de tilapia durante toda la cadena de suministro. Está diseñado para ser resistente a la humedad, el frío y los posibles impactos durante el transporte, garantizando que el producto llegue al consumidor en condiciones óptimas. Además, las dimensiones permiten que el filete esté colocado de manera plana o ligeramente doblada, evitando deformaciones y preservando su apariencia natural.

- **Caja**

La caja diseñada cuenta con unas dimensiones de 30 cm de ancho, 50 cm de largo y 20 cm de alto, optimizando el espacio para almacenar 20 fundas de filetes de tilapia, con un peso individual de 454 gramos. Cada caja tendrá un peso de 9,080 gramos lo cual equivale a 9.08 kg.

- **Pallet**

El pallet que se utilizará será el americano el cual tiene la medida de 120x100cm en el cual en cada pallet caben 11 filas de cajas distribuido en dos tipos de filas, en la fila 1 caben 8 cajas y en la fila 2 caben 6 cajas, dando como resultado que se ajustan 78 cajas por pallet.

Figura 5

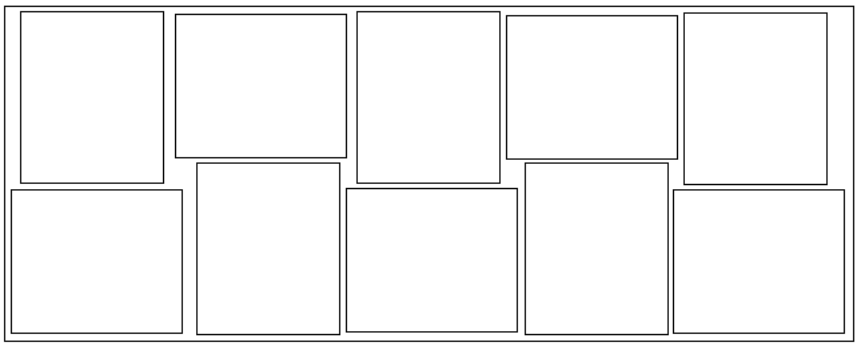
Pallet

- **Contenedor**

El contenedor que se usará será el de 20 pies el cual posee las medidas internas de 5.89m de largo, 2.35m de ancho y 2.39m de alto. En el contenedor caben 10 pallets americanos dentro del cual caben 78 cajas por pallets.

Figura 6

Cubicaje



Nota: Habiendo 10 pallets por contenedor caben en total 780 cajas y en cuanto al peso total de todas las cajas equivaldría a 7,08 toneladas.

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.

Para la exportación de filete de tilapia a Estados Unidos, el mix promocional debe fusionar tácticas convencionales y digitales con el fin de potenciar el alcance y resaltar la calidad del producto. La promoción en publicaciones especializadas, afiches en locales comerciales y catálogos interactivos contribuye a establecer el producto en el mercado. Cuenta de Instagram, Facebook y LinkedIn son fundamentales para establecer conexiones con consumidores y compradores, empleando publicaciones atractivas, campañas personalizadas y alianzas con influencers del sector de la alimentación (Global Seafoods, 2025).

La participación en ferias globales como Seafood Expo North America facilita la creación de relaciones directas con importadores y distribuidores, además de degustaciones y recursos de promoción. Además, es posible enviar muestras sin costo y boletines informativos para consolidar relaciones de negocio. En última instancia, se centra en certificaciones como HACCP el cual es un sistema de gestión de la inocuidad alimentaria que permite identificar, evaluar y controlar los peligros en la producción de alimentos la cual refuerza la confianza en el producto, alineándose con las tendencias de consumo consciente en Estados Unidos (Global Seafoods, 2025).

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio

Es necesario que para garantizar una experiencia satisfactoria y establecer relaciones sólidas con los clientes, previo a la adquisición, se proporcione servicios de consultoría personalizada

para guiar a los clientes en la elección de los productos que mejor cumplan con sus requerimientos particulares. Esto abarca detalles específicos acerca de las propiedades del filete de tilapia, sus certificaciones de calidad (tales como HACCP o FDA), así como sugerencias para el almacenamiento y gestión del producto. Además, ofrecemos asistencia técnica para atender preguntas sobre logística, tiempos de entrega y necesidades particulares, garantizando que cada cliente esté completamente al tanto antes de realizar su compra.

Tras la venta, se pone en práctica el post-servicio diseñado para incrementar la satisfacción del cliente y promover su lealtad. A través de una encuesta se ejecuta sondeos de satisfacción, lo que facilita obtener comentarios valiosos acerca de la calidad del producto y el servicio proporcionado, asistiéndonos en la detección de áreas de mejora. Además, se proporciona apoyo constante para solucionar interrogantes vinculadas con el manejo, almacenaje o distribución del producto, además de asistencia en eventuales reclamaciones.

De las encuestas de satisfacción y el soporte continuo, se ofrece una variedad de servicios post-compra diseñados para enriquecer la experiencia del cliente y fortalecer nuestra relación comercial. Entre estos, se incluye la entrega de un recetario exclusivo que destaca formas innovadoras y saludables de preparar el filete de tilapia, ideal tanto para consumidores finales como para chefs en restaurantes. Este enfoque garantiza que los clientes obtengan un servicio de alta calidad en cada fase, reforzando la confianza en la compañía y promoviendo relaciones de negocio duraderas a largo plazo.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

Las alianzas claves con proveedores de filete de tilapia deben centrarse en garantizar una fuente confiable de pescado de alta calidad, cumpliendo con las regulaciones internacionales. Un acuerdo de suministro a largo plazo podría incluir la compra mensual de un mínimo de 10 toneladas métricas de filete de tilapia, asegurando disponibilidad constante para la exportación. En cuanto a los términos de pago, se puede establecer un esquema de 50% de anticipo al momento de realizar el pedido y el 50% restante contra entrega, asegurando así un flujo de efectivo equilibrado para ambas partes.

El acuerdo debe detallar las condiciones de calidad, especificando que los filetes cumplan con estándares estrictos en tamaño, corte, frescura, y las certificaciones necesarias como HACCP, FDA, y GlobalG.A.P.. Además, se puede negociar un contrato de exclusividad para asegurar

precios competitivos y prioridad en la entrega, protegiendo así a la empresa compradora frente a variaciones de mercado o competencia.

En cuanto a la logística, el contrato debe definir que los costos de transporte desde las instalaciones del proveedor hasta el puerto de exportación serán asumidos por el comprador, mientras que el proveedor se comprometerá a entregar el producto dentro de los tiempos establecidos y en condiciones óptimas.

Finalmente, un acuerdo de cumplimiento regulatorio debe asegurar que tanto el proveedor como la empresa cumplan con las normativas de importación en Estados Unidos como los requisitos de la FDA y otros controles sanitarios y de seguridad alimentaria. Estos acuerdos no solo protegen a ambas partes, sino que también fomentan una relación comercial sólida y transparente que puede escalar conforme crezca la demanda.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Las condiciones y obligaciones que se debe de tener con el distribuidor en Estados Unidos como Walmart, deben estar respaldadas por un acuerdo que establezca condiciones claras y detalladas para ambas partes. Por un lado, Walmart se comprometerá a adquirir un volumen mínimo de filetes de tilapia según lo estipulado en el contrato, promover y vender activamente el producto en sus puntos de venta, y garantizar el cumplimiento de las normas de importación y calidad requeridas por entidades como la FDA y el USDA. Además, Walmart será responsable de reportar de manera oportuna cualquier problema relacionado con la calidad del producto o la logística de entrega.

Por otro lado, la empresa exportadora Mar Andino se compromete a garantizar que el filete de tilapia cumpla con los estándares de calidad acordados, que llegue en buen estado y que toda la documentación necesaria esté en regla para facilitar su importación y comercialización. Será responsabilidad de la empresa asegurar la puntualidad en los envíos y resolver cualquier inconveniente que pueda surgir en caso de que el producto sea rechazado por incumplimientos de calidad.

El acuerdo debe detallar las condiciones de pago, incluyendo plazos específicos y penalizaciones en caso de retrasos, así como definir quién asume los costos de transporte y almacenamiento. También es fundamental incluir cláusulas que especifiquen las condiciones de exclusividad en ciertas zonas de distribución y qué hacer en caso de incumplimientos contractuales, ya sea por parte de Walmart o de la empresa exportadora (Kaplan, 2004).

Por último, se debe garantizar la confidencialidad de la información comercial para proteger los intereses de ambas partes. Este contrato equilibrado no solo establecerá obligaciones claras,

sino que también promoverá una relación sólida y sostenible que impulse el crecimiento del negocio en el mercado estadounidense.

2.3.3. Alianzas con la competencia

Colaborar con la competencia puede resultar beneficioso estableciendo acuerdos de cooperación en áreas como compra conjunta de materia prima, lo que permitiría obtener mejores precios del pescado, o compartir información sobre tendencias de demanda y regulaciones del mercado.

Por ejemplo, empresas ecuatorianas podrían establecer compromisos mutuos donde ambas acuerden volúmenes mínimos de compra con proveedores comunes, obteniendo descuentos por volumen. Además, las obligaciones de ambas partes incluirían compartir información sobre tendencias de demanda y regulaciones del mercado de manera periódica, garantizando confidencialidad y transparencia en el intercambio de datos. También se puede explorar la posibilidad de colaborar en la logística de distribución, compartiendo costos de transporte o buscando acuerdos con distribuidores comunes para maximizar la eficiencia y reducir costos.

Además, alianzas en promoción pueden ser útiles para participar juntos en ferias o eventos internacionales de mariscos, lo que ayudará a incrementar la visibilidad de los productos de ambos. A través de las alianzas, se puede acceder a una mejor inteligencia de mercado, entender cómo la competencia maneja la calidad y los precios, y ajustar tu estrategia en consecuencia. De esta manera, aunque la empresa esté en competencia con otras, las alianzas estratégicas pueden ayudar a aumentar la competitividad y facilitar el crecimiento en el mercado estadounidense.

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

Tabla 11

Abastecimiento de materia prima

	Kilogramos		Precio	
1ra exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
2da exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
3ra exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
4ta exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
5ta exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
6ta exportación	$	7,080.00	$	62,304.00
Total annual	**$**	**42,480.00**	**$**	**373,824.00**

Nota: Durante el año se realizarán envíos bimensuales, sumando un total de seis exportaciones. Cada exportación corresponderá a un solo contenedor con una carga de 7,080 kilogramos de filete de tilapia. El total anual exportado será de 42,480 kilogramos, y el valor correspondiente únicamente al filete de tilapia asciende a $373,824.00 USD. Esto implica que cada exportación tiene un valor de $62,304.00 USD.

3.1.2 Abastecimiento de Insumos

Tabla 12

Abastecimiento de insumos

		Por exportación	Total anual
Pallet	**Cantidad (U)**	10	60
	Precio (USD)	$ 70.00	$ 420.00
Cintas de embalaje	**Cantidad (U)**	70	420
	Precio (USD)	$ 40.00	$ 240.00
Correas de amarre	**Cantidad (U)**	22	132
	Precio (USD)	$ 80.00	$ 480.00
Total		**$ 190.00**	**$ 1,140.00**

En el presente documento no se contempla un proceso interno de abastecimiento de insumos, ya que la empresa no participa en la fase de producción ni procesamiento del producto. La tilapia es adquirida directamente a proveedores locales que entregan el producto empacado, etiquetado y listo para su exportación, cumpliendo con los estándares requeridos. Esto permite optimizar recursos y concentrar las actividades empresariales en la gestión logística, comercialización y exportación del producto final, sin necesidad de mantener inventarios de insumos o materias primas ya que se basa en una cadena de suministro simplificada, en la cual la empresa actúa como intermediario entre el productor procesador y el mercado de destino. En este sentido, el único abastecimiento de insumos considerado corresponde a los pallets para los contenedores, el embalaje y las correas, necesarios para asegurar la mercancía.

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

Como se exporta solo 6 contenedores al año (uno cada dos meses), con un volumen definido por contenedor (10 pallets, 780 cajas, 15,600 paquetes de 1 libra), y la operación consiste en trabajo de oficina ya que el empaque, etiquetado y despacho se realizará en la bodega del proveedor.

1.1.2. Abastecimiento personal administrativo y directivo

La tabla 13 presenta el costo anual del personal clave de la empresa, diferenciando entre trabajadores a tiempo parcial y completo. El Gerente General y el jefe de Planta laboran solo una semana cada dos meses, por lo que reciben un salario parcial, mientras que el Coordinador de Logística y el Contador trabajan de forma continua con sueldo completo. En todos los casos se incluyen los beneficios laborales obligatorios. Estos valores reflejan el costo real anual de cada puesto para Mar Andino.

Tabla 13

Abastecimiento personal administrativo y directivo

	Gerente general	**Asistente comercial / Atención al cliente**	**Coordinador de logística y calidad**	**Contador**
Cantidad	1	1	1	1
Tiempo	Completo	Completo	Completo	Completo
Salario mensual	$ 800.00	$ 600.00	$ 600.00	$ 600.00

Salario anual	$ 9,600.00	$ 7,200.00	$ 7,200.00	$ 7,200.00
13er sueldo	$ 200.00	$ 180.00	$ 600.00	$ 600.00
14to sueldo	$ 470.00	$ 470.00	$ 470.00	$ 470.00
Vacaciones	$ 400.00	$ 300.00	$ 300.00	$ 300.00
IESS (11.15%)	$ 89.20	$ 66.90	$ 66.90	$ 66.90
Total anual	**$ 10,759.20**	**$ 8,216.90**	**$ 8,636.90**	**$ 8,636.90**

1.1.3. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

No se contará con maquinaria dentro de una línea de producción, dado que se adquiere el producto final empacado y listo para su exportación. Por lo tanto, no será necesario implementar procesos industriales o equipos de transformación. La operatividad de la empresa se centrará en la gestión administrativa, comercial y logística, para lo cual se contará únicamente con equipos de oficina, mobiliario y equipos de computación necesarios para el manejo documental, coordinación de exportaciones, atención a clientes y seguimiento de procesos. Estos recursos serán suficientes para cumplir con las funciones necesarias.

Equipos y tecnología

Tabla 14

Abastecimiento de equipos de oficina

Detalle	Cantidad (U)	Valor unitario	Valor total
Teléfono	1	$ 60.00	$ 60.00
Escritorio	4	$ 165.00	$ 660.00
Silla de escritorio	4	$ 60.00	$ 240.00
	Total		**$ 960.00**

Equipos de computación

Tabla 15

Abastecimiento de equipos de computación

Detalle	Cantidad (U)	Valor unitario	Valor total
Impresora	2	$ 215.00	$ 430.00
Laptop	4	$ 270.00	$ 1,080.00
	Total		**$ 1,510.00**

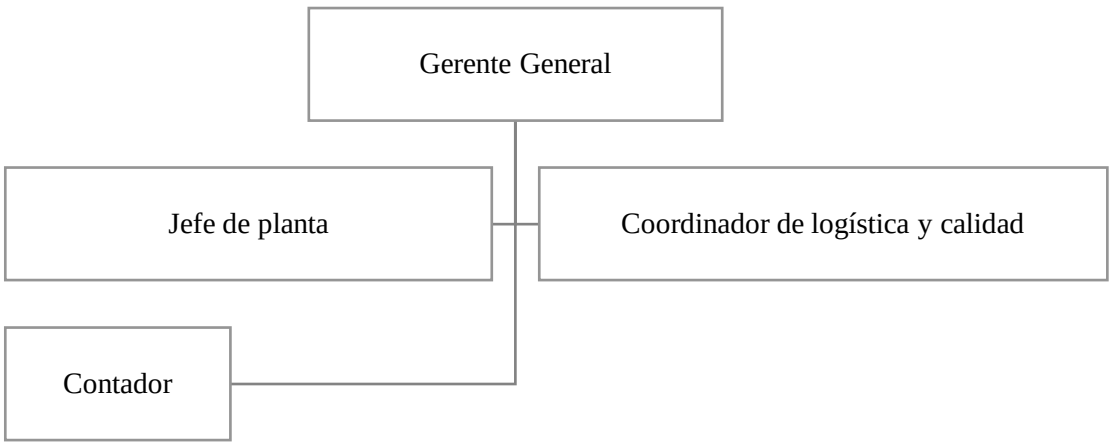
3.2.1. Actividades claves

Las actividades clave del proyecto aseguran calidad, eficiencia y éxito en el mercado estadounidense. La primera actividad crítica es la selección y compra del filete de tilapia ya listo y congelado, asegurando que provenga de un proveedor certificado, que cumpla con las normas sanitarias nacionales e internacionales, como las del FDA y HACCP. En segundo lugar, el empaque primario y secundario es esencial, ya que debe preservar la calidad del producto durante toda la cadena de frío; cualquier fallo en el proceso puede afectar la seguridad del producto y provocar rechazos en la aduana. El etiquetado adecuado y trazabilidad por lote también son indispensables, ya que errores en las etiquetas pueden impedir el ingreso del producto a Estados Unidos. Otro punto vital es la logística y el cumplimiento documental, incluyendo permisos de exportación, certificados sanitarios y coordinación con navieras, ya que la omisión de algún documento puede retrasar o impedir la salida del contenedor. Finalmente, se debe prestar atención al mantenimiento de la cadena de frío, desde la recepción hasta la entrega al contenedor refrigerado. La falla en cualquiera de estas actividades puede resultar en pérdidas económicas, devolución de productos o sanciones regulatorias que pondrían en riesgo la continuidad del proyecto.

3.2.2. Organigrama

Figura 7

Organigrama del negocio



3.2.3. Determinación general de funciones

Gerente General: Lidera la empresa a nivel estratégico, tomando decisiones clave en temas comerciales, financieros y operativos. Es responsable de establecer relaciones con proveedores y clientes, asegurar el cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, coordinar las exportaciones, y supervisar el desempeño general de todas las áreas. Aprueba presupuestos, cronogramas y mantiene la visión del negocio orientada a la rentabilidad y el crecimiento.

Asistente comercial: Dará soporte en atención al cliente, seguimiento de pedidos, cotizaciones y apoyo en tareas de promoción o marketing internacional.

Coordinador de Logística y Calidad: Gestiona toda la logística del proceso de exportación, incluyendo la trazabilidad de productos, control de calidad, manejo documental. Verifica que las etiquetas y documentación cumplan con las normativas del mercado de destino, coordina con navieras, agencias aduaneras y organismos de control, y asegura que los productos sean embarcados a tiempo y en óptimas condiciones.

Contador: Administra la contabilidad de la empresa, asegurando el cumplimiento tributario y financiero. Se encarga de la facturación, pagos, declaraciones ante el SRI, control de costos por envío y elaboración de reportes financieros. Su función puede ser ejecutada de manera externa, con entregas periódicas al Gerente General para la correcta toma de decisiones y el cumplimiento fiscal.

3.3 Costes

3.3.1 Plan de inversiones

En la tabla 16 se presentan los valores correspondientes a las cuentas contables junto con sus descripciones, los cuales se encuentran representados en los Anexos O, P, Q, R y S para facilitar la comprensión de los datos detallados.

Tabla 16

Plan de inversiones

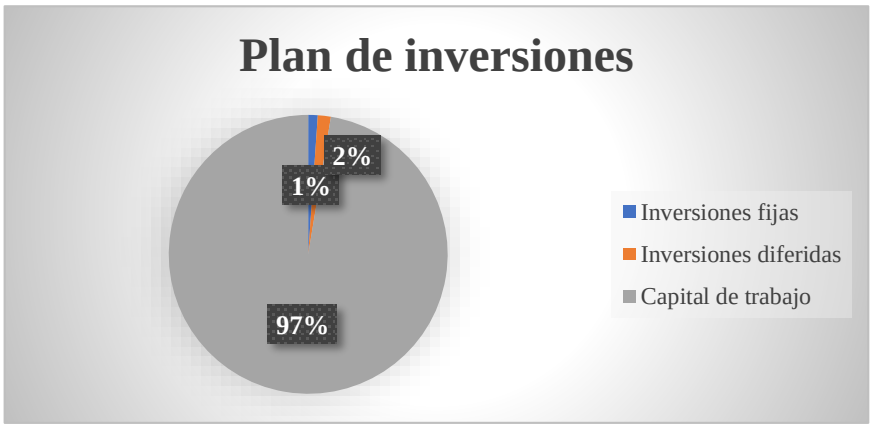
Detalle			Valor (USD)
1) Inversiones fijas			
	(+) Equipos de oficina	$	960.00
	(+) Equipos de computación	$	1,510.00
	(=) Total inversiones fijas	**$**	**2,470.00**
2) Inversiones diferidas e intangibles			
	(+) Gastos de costitución	$	3,399.00

	(+) Costos y estudios del proyecto	$	1,800.00
	(=) Total inversiones diferidas e intangibles	**$**	**3,399.00**
3) Capital de trabajo			
	(+) Capital de trabajo preoperacional	$	218,877.55
	(=) Total capital de trabajo (6 meses)	**$**	**218,877.55**
(=) Total de inversiones (1+2+3)		**$**	**224,746.55**

Se observa que el capital de trabajo ocupa un porcentaje muy representativo, esto se debe a que se consideró un tiempo estimado de seis meses por motivo del tiempo de proyecto y en el tiempo del viaje marítimo.

Figura 8

Plan de inversiones



3.3.2 Fuente y plan de financiamiento

Con base en la Tabla 15 y la Figura 1, se observa que el mayor porcentaje del financiamiento esta con crédito bancario y el resto con capitales propios. Esto se debe a que todos los activos fijos, diferidos y el 35% del capital del trabajo dando $ 82,476.14 y el cual representa el 37% de la inversión total será cubierto por capital propio; en cambio, el 65% de capital de trabajo que es $ 142,270.41 y el cual representa el 65% del valor total de la inversión se financiará con un crédito bancario.

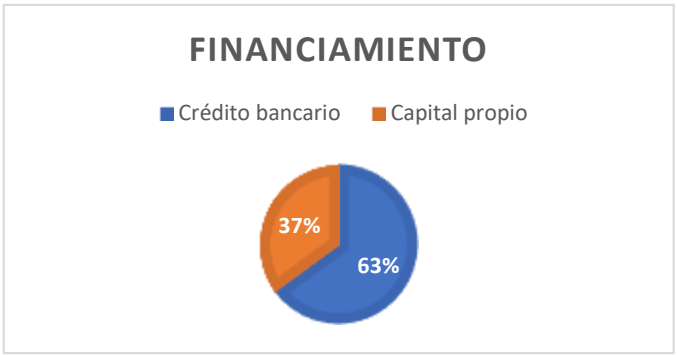
Tabla 17

Fuente y plan de financiamiento

Inversiones	Crédito bancario USD	Capitales propios USD	Total financiamiento USD	%
1) Inversiones fijas				
(+) Equipos de oficina		$ 960.00	$ 960.00	0.43%
(+) Equipos de computación		$ 1,510.00	$ 1,510.00	0.67%
(=) Total inversiones fijas		**$ 2,470.00**	**$ 2,470.00**	**1.10%**
2) Inversiones diferidas e intangibles				
(+) Gastos de costitución		$ 3,399.00	$ 3,399.00	1.51%
(+) Costos y estudios del proyecto		$ 1,800.00	$ 1,800.00	0.80%
(=) Total inversiones diferidas e intangibles		**$ 3,399.00**	**$ 3,399.00**	**1.51%**
3) Capital de trabajo				
(+) Capital de trabajo preoperacional	$ 142,270.41	$ 76,607.14	$218,877.55	97.39%
(=) Total capital de trabajo (6 meses)	**$ 142,270.41**	**$ 76,607.14**	**$218,877.55**	**97.39%**
(=) Total de inversiones (1+2+3)	**$ 142,270.41**	**$ 82,476.14**	**$224,746.55**	**100.00%**
(=) Total financiamiento %	**63%**	**37%**	**100%**	

Figura 9

Fuente y plan de financiamiento



En la base a la tabla 18 se representa la amortización del crédito bancario bajo una suma de $ 142,270.41 a una tasa del 8.30%, este será financiado a cinco años con pagos anuales con la entidad financiera de BanEcuador.

Tabla 18

Amortización de crédito

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO BANCARIO BANECUADOR				
capital	$ 142,270.41			
interes	8.30%	0.006916667		
Plazo	5 años	5		

Periodo	**Cuota**	**Capital**	**Interes**	**Saldo**
0				$ 142,270.41
1	$ 29,047.22	$ 28,063.18	$ 984.04	$ 114,207.23
2	$ 29,047.22	$ 28,257.28	$ 789.93	$ 85,949.94
3	$ 29,047.22	$ 28,452.73	$ 594.49	$ 57,497.21
4	$ 29,047.22	$ 28,649.53	$ 397.69	$ 28,847.69
5	$ 29,047.22	$ 28,847.69	$ 199.53	$ -0.00
TOTAL	**$ 145,236.08**	**$ 142,270.41**	**$ 2,965.68**	

Nota: Adaptado a BanEcuador

3.3.3 Proyección de costos y gastos

A partir de la información contenida en la Tabla 18, se elaboró una proyección de los costos de producción utilizando como base los datos previamente establecidos en las Tablas anteriores. Por otro lado, se incorporaron nuevas cuentas correspondientes a los gastos operacionales, cuyos detalles se encuentran explicados en los Anexos S y T, con el fin de facilitar la interpretación y análisis de dichos valores.

Tabla 19

Proyección de costos y gastos

Detalle	**Años operacionales**				
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
1) Costo de producción					
(+) Abastecimiento de producto	$ 373,824.00	$377,674.39	$ 381,564.43	$385,494.55	$ 389,465.14
(+) Abastecimiento de insumos	$ 1,140.00	$ 1,151.74	$ 1,163.60	$ 1,175.59	$ 1,187.70
Total costos de producción	**$ 374,964.00**	**$378,826.13**	**$ 382,728.04**	**$386,670.14**	**$ 390,652.84**
2) Gastos operacionales					
(+) Gastos administrativos	$ 44,049.90	$ 44,503.61	$ 44,962.00	$ 45,425.11	$ 45,892.99
(+) Gastos de ventas	$ 9,940.60	$ 10,042.99	$ 10,146.43	$ 10,250.94	$ 10,356.52

(+) Gastos financieros	$ 984.04	$ 789.93	$ 594.49	$ 397.69	$ 199.53
Total gastos operacionales	**$ 54,974.54**	**$ 55,336.54**	**$ 55,702.92**	**$ 56,073.74**	**$ 56,449.04**
Total costos + gastos (1+2)	**$ 429,938.54**	**$434,162.66**	**$ 438,430.96**	**$442,743.88**	**$ 447,101.88**

Nota: Se evidencia una variación ascendente moderada en los valores anuales, resultado de la incorporación de una tasa de inflación estimada del 1.03% aplicada a lo largo del horizonte temporal del proyecto. Este comportamiento proyectado exige una vigilancia constante sobre la evolución de los índices inflacionarios, a fin de prever posibles fluctuaciones significativas y adoptar medidas que permitan una gestión eficiente de los costos operativos y financieros.

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

Tabla 20

Proyección de ingresos

Detalle	Años operacionales				
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
(+) Producto a exportar (kg/año)	42,480.00	42,480.00	42,480.00	42,480.00	42,480.00
(*) Precio de venta (USD FOB/kg)	$ 12.06	$ 12.18	$ 12.31	$ 12.43	$ 12.56
(=) Ingresos por venta	**$ 512,138.88**	**$517,413.91**	**$ 522,743.27**	**$528,127.53**	**$ 533,567.24**
(=) Ingresos por venta (bimensuales)	**$ 85,356.48**	**$ 86,235.65**	**$ 87,123.88**	**$ 88,021.25**	**$ 88,927.87**

Nota: El valor de venta corresponde al precio FOB por kilogramo, determinado a partir de los márgenes de comercialización establecidos para cada etapa de la cadena productiva. A lo largo del tiempo, se proyecta un incremento progresivo en este precio, atribuible al efecto de la inflación. Asimismo, será necesario realizar un seguimiento constante y aplicar ajustes estratégicos al precio de venta FOB/kg en los años venideros, con el objetivo de conservar la competitividad del producto y sostener la tendencia proyectada en este análisis.

4.2 Utilidades

Como se observa en la Tabla 21, las cuentas de depreciación y amortización están detalladas en el Anexo U.

Tabla 21

Estado de pérdidas y ganancias

Inversiones	Años operacionales				
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
(+) Ingresos por ventas	**$ 512,138.88**	**$517,413.91**	**$ 522,743.27**	**$528,127.53**	**$ 533,567.24**
(-) Abastecimiento de producto	$ 373,824.00	$377,674.39	$ 381,564.43	$385,494.55	$ 389,465.14
(-) Abastecimiento de insumos	$ 1,140.00	$ 1,151.74	$ 1,163.60	$ 1,175.59	$ 1,187.70
(-) Gastos administrativos	$ 44,049.90	$ 44,503.61	$ 44,962.00	$ 45,425.11	$ 45,892.99
(-) Gastos de ventas	$ 9,940.60	$ 10,042.99	$ 10,146.43	$ 10,250.94	$ 10,356.52
(-) Depreciación	$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00
(-) Amortización	$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80
(=) Utilidad Operacional	**$ 81,650.58**	**$ 82,507.38**	**$ 83,373.00**	**$ 84,247.54**	**$ 85,131.09**
(-) Gastos financieros	$ 984.04	$ 789.93	$ 594.49	$ 397.69	$ 199.53
(=) Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	**$ 80,666.54**	**$ 81,717.45**	**$ 82,778.52**	**$ 83,849.85**	**$ 84,931.56**
(-) Participación de trabajadores (15%)	$ 12,099.98	$ 12,257.62	$ 12,416.78	$ 12,577.48	$ 12,739.73
(=) Utilidad Antes de Impuestos	**$ 68,566.56**	**$ 69,459.83**	**$ 70,361.74**	**$ 71,272.38**	**$ 72,191.83**
(-) Impuesto a la renta (22%)	$ 15,084.64	$ 15,281.16	$ 15,479.58	$ 15,679.92	$ 15,882.20
(=) Utilidad Neta	**$ 53,481.92**	**$ 54,178.67**	**$ 54,882.16**	**$ 55,592.45**	**$ 56,309.63**

Nota: A partir del respaldo cuantitativo obtenido, la proyección de un crecimiento constante indica una sólida posición competitiva del negocio dentro del mercado, potencialmente favorecida por sus atributos diferenciadores y propuesta de valor. No obstante, para sostener esta trayectoria ascendente, resulta esencial implementar un control riguroso sobre la estructura de costos y gastos operacionales, ya que variaciones sustanciales en estos componentes podrían comprometer de manera directa la rentabilidad neta del proyecto.

4.3 Evaluación financiera

4.3.1 Flujo de fondos

Tabla 22

Flujo de fondos del inversionista

Inversiones	Instalación	Años de operación				
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
(=) Utilidad Neta		**$ 53,481.92**	**$ 54,178.67**	**$ 54,882.16**	**$ 55,592.45**	**$ 56,309.63**
(+) Depreciación		$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00	$ 494.00
(+) Amortización		$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80	$ 1,039.80
(+) Valor en libros						
(+) Préstamo recibido	$ 142,270.41					
(-) Inversión fija	$ -2,470.00					
(-) Inversión diferida	$ -3,399.00					
(-) Inversión capital del trabajo	$-218,877.55					
(+) Recuperación capital de trabajo						$ 218,877.55
(-) Devolución del prestamos		$ -28,063.18	$ -28,257.28	$-28,452.73	$-28,649.53	$ -28,847.69
(=) Flujo de fondos	**$ -82,476.14**	**$ 26,952.54**	**$ 27,455.18**	**$ 27,963.23**	**$ 28,476.73**	**$ 247,873.29**
(=) Flujo descontado	**$ -82,476.14**	**$ 24,222.09**	**$ 22,174.21**	**$ 20,296.59**	**$ 18,575.39**	**$ 145,307.99**
(=) Flujo acumulado	**$ -82,476.14**	**$ -58,254.05**	**$ -36,079.84**	**$-15,783.24**	**$ 2,792.14**	**$ 148,100.13**

En el periodo inicial, correspondiente al año preoperativo, se registra un valor negativo, lo cual representa una inversión inicial considerable destinada a la puesta en marcha del proyecto. Sin embargo, a partir del primer año operativo, los valores se tornan positivos y muestran un crecimiento progresivo a lo largo del tiempo. Por su parte, el flujo de caja descontado presenta montos inferiores en comparación con el flujo de fondos nominal, resultado del ajuste aplicado por la tasa de descuento que permite estimar el valor presente de los ingresos futuros. Finalmente, el flujo acumulado refleja el proceso de recuperación de la inversión inicial, manteniéndose en cifras negativas durante el primer año de operación y volviéndose positivo en el cuarto año operativo.

4.3.2 WACC

Para la comprensión de la Tabla 23, se menciona la tasa de descuento representada en el Anexo V para obtener el costo de capitales propios, además que el costo de la deuda es un valor obtenido a partir del interés del préstamo menos el porcentaje de impuestos.

Tabla 23

WACC (costo promedio ponderado de capital)

Fuente de financiamiento	Cantidad $	% del total	Costo de cada fuente	Impuesto	Costo sin impuesto	WACC
Préstamo	$ 142,270.41	63%	8.3%	22%	6.47%	4.10%
Capital propio	$ 82,476.14	37%	19.6%	0%	19.55%	7.17%
TOTAL	**$ 224,746.55**	**100%**	-	-	-	**11.27%**

Nota: El Costo Promedio Ponderado de Capital constituye un indicador clave en la evaluación de decisiones de inversión, dado que cualquier proyecto debe alcanzar una tasa de rentabilidad superior a este valor para ser considerado financieramente viable. Es relevante señalar que un elevado nivel de apalancamiento puede incrementar el riesgo financiero, debido a las obligaciones asociadas al servicio de la deuda. Por ello, resulta fundamental mantener un balance adecuado entre financiamiento externo e interno, a fin de preservar una estructura de capital sostenible. Aunque el financiamiento mediante recursos propios suele implicar un costo mayor, presenta la ventaja de no generar compromisos de pago de intereses, lo cual otorga mayor flexibilidad en la gestión financiera del proyecto.

4.3.3 Indicadores Financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 24

Indicadores financieros

VAN	$ 148,100.13
TIR	47%
PAYBACK	4 años 5 meses

- VAN (Valor Actual Neto): Corresponde a un indicador financiero que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto, al calcular la diferencia entre el valor presente de los ingresos futuros esperados y el monto de la inversión inicial. En este caso, un VAN positivo equivalente a $ 148,100.13 evidencia que los flujos proyectados superan el capital invertido, lo cual respalda la viabilidad económica del proyecto y lo posiciona como una alternativa financieramente atractiva.
- TIR (Tasa Interna de Retorno): Se obtiene una TIR del 47%, lo cual es considerablemente elevada y refleja una rentabilidad excepcional del proyecto. Este

resultado no solo evidencia un fuerte retorno sobre la inversión, sino que también posiciona al proyecto como financieramente sólido. En términos generales, cuando la TIR supera al Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), como ocurre en este caso, se considera que el proyecto crea valor y constituye una excelente oportunidad de inversión.

- PAYBACK (periodo de recuperación): Este indicador permite determinar el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja descontados generados por el proyecto. En este caso, el análisis arroja un período de recuperación de 4 años, lo cual se considera un lapso medio en términos financieros. Este resultado sugiere que el capital invertido se recupera en un tiempo corto, lo que reduce significativamente la exposición al riesgo y mejora la liquidez del proyecto en sus etapas tempranas. Un payback ágil también aporta mayor seguridad al inversionista, al permitir una recuperación temprana del desembolso inicial y facilitar la reinversión en nuevas oportunidades.

Conclusiones

- Hay una alta viabilidad comercial y financiera del proyecto particularmente al mercado de Miami, presenta una propuesta sólida y rentable. Esto se demuestra con indicadores como un VAN positivo, una TIR del 47% y un periodo de recuperación de 4 años. Además, la demanda insatisfecha del mercado estadounidense permite aprovechar una oportunidad real de crecimiento.
- En cuanto a la demanda y el perfil del consumidor existe una fuerte inclinación del consumidor estadounidense especialmente en Miami por alimentos saludables, sostenibles y fáciles de preparar. Esto coincide con las características del filete de tilapia ecuatoriano, el cual es valorado por su sabor, calidad nutricional, presentación sin espinas y origen responsable.
- Respecto a los canales logísticos el plan logístico desde la planta en Ecuador hasta el mayorista en Estados Unidos, está cuidadosamente diseñado. La implementación de contenedores refrigerados, procesos de empaque profesional y alianzas con distribuidores como Walmart garantizan una cadena de distribución eficiente, cumpliendo con todas las normativas de inocuidad alimentaria tanto ecuatorianas como estadounidenses.
- Al centrarse únicamente en la compra del filete ya procesado, el empaque final y la exportación, se optimizan recursos y se reduce la necesidad de infraestructura

productiva. Este enfoque permite a la empresa concentrarse en la logística, comercialización y calidad, haciendo viable la operación con una estructura organizativa ligera pero efectiva.

Recomendaciones

Se recomienda mantener y fortalecer las certificaciones internacionales como HACCP, BAP e IFS para asegurar el cumplimiento normativo y la confianza del consumidor en el mercado estadounidense. Además, es fundamental invertir en estrategias de marketing digital y participación en ferias internacionales para aumentar la visibilidad del producto, así como evaluar canales de venta directa al consumidor, como plataformas de e-commerce o alianzas con supermercados online. Se sugiere también implementar un sistema de trazabilidad digital que respalde la sostenibilidad y transparencia del producto. En el aspecto logístico, se recomienda negociar tarifas preferenciales con navieras y buscar alianzas estratégicas para reducir costos y garantizar entregas eficientes. Paralelamente, se deben realizar análisis constantes del comportamiento del consumidor y precios en el mercado destino, con el fin de ajustar la oferta según sus preferencias. A mediano plazo, se aconseja explorar la expansión a otros estados de Estados Unidos con alto potencial de consumo y diversificar la línea de productos con nuevas presentaciones de valor agregado. Finalmente, es crucial fortalecer relaciones comerciales con distribuidores e importadores y estar atentos a cualquier cambio en las regulaciones del FDA o USDA para mantener la operatividad del negocio sin contratiempos.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, R. L. (2024). Propuesta de optimizacion de los procesos de produccion en una granja de tilapia ubicada en la universidadn de Guayaquil. *Universidad Politecnica Salesiana ecuador*, 80. From https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27646/1/UPS-GT005087.pdf

Chaves, S. (2022, 04 15). *Animal Health*. From https://www.msd-salud-animal.com.pa/2022/04/15/la-tilapia-uno-de-los-pescados-mas-populares-y-demandados-por-su-sabor-y-beneficios-a-la-salud/

Demographics. (2024). *Miami Matters.* From https://www.miamidadematters.org/demographicdata?id=414&sectionId=942&utm_source

Encalada, G., & Carrasco, G. (2020, 12 30). Impacto que tiene la innovación de los productos en los gustos y preferencias de los consumidores. *Journal of science and research*, 9. From https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1102

Global Seafoods. (2025, 1). From https://globalseafoods.com/es/blogs/news/seafood-market-strategy-tips-for-business-owners

Johnston, R. J., & Cathy R. Wessells. (2021). Measuring Consumer Preferences for Ecolabeled Seafood: An International Comparison. *Agricultural and Resource Economics*, 20. From file:///C:/Users/delia/Downloads/Measuring_Consumer_Preferences_for_Ecolabeled_Seaf.pdf

Kaplan, A. E. (2004). "LA EXCLUSIVIDAD EN LOS CONTRATOS INTERNACIONALES DE FRANQUICIA, LICENCIA Y KNOW-HOW". *UNIVERSIDAD DE CHILE* , https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106765/La%20%20exclusividad%20en%20los%20contratos%20internacionales....pdf?sequence=3&utm.

Milijasevic. (2023, 08). NIH. *foods*, p. 15. From National Library of Medicine: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10453417/

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca de Ecuador. (2023, 08 31). From legiscomex: https://www.legiscomex.com/ministerio-produccion-ecuatoriano-suscribio-acuerdo-regulatorio-fda

Naspucil, L., Johana, L., Rosero, H., & Elizabeth, S. (2019). Análisis del comportamiento del consumidor frente a los productos procesados en la Provincia del Carchi. *UPEC*.

ohkpd. (2021, 07 27). *Vida Sana*. From https://consejosvidasana.com/estilo-de-vida/curiosidad/tilapia-aqui-estan-los-7-beneficios-y-sus-propiedades/

Program, H. F. (2022, 06). Guidance for Industry: Fish and Fishery Products Hazards and Controls. From https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-fish-and-fishery-products-hazards-and-controls

Qualisa. (2024, 10 4). From Criel Hernandez: https://qualisa.com.mx/filete-tilapia/

Recursos de mercado. (2010). From https://rdm.es/intranet/blog/10-criterios-en-la-seleccion-de-un-pais-para-la-internacionalizacion-de-tu-empresa

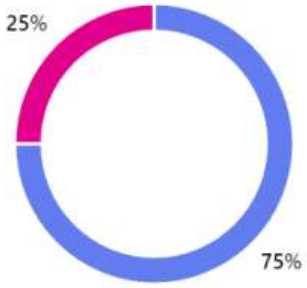
ANEXOS

Anexo A

Pregunta 1 encuesta

1. **¿Comes o consumirías tilapia?**

Sí	18
No	6



Anexo B

Pregunta 2 encuesta

2. **¿Con qué frecuencia comes o consumirías tilapia?**

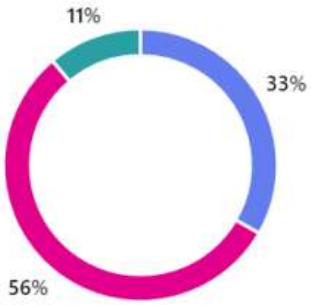
A diario	0
Semanalmente	4
Mensual	7
Casi nunca	7
Nunca	0

Anexo C

Pregunta 3 encuesta

3. **¿Cuánto filete de tilapia comes o consumirías, si estuviera disponible?**

Menos de 500 gramos	6
500 gramos - 1 kg	10
1 kilo - 2 kilos	2
Más de 2 kg	0

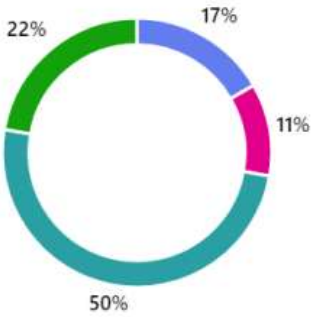


Anexo D

Pregunta 4 encuesta

4. **¿Qué factores motivan/motivarían la compra de tilapia?**

Precio	3
Frescura	2
Calidad del producto	9
Origen del pescado	0
Valor nutricional	4

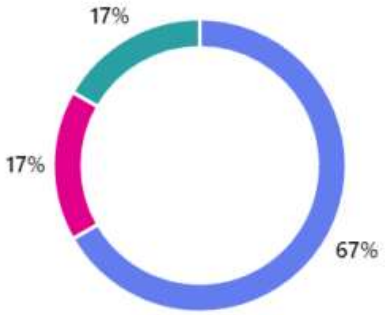


Anexo E

Pregunta 5 encuesta

5. **¿Qué importancia tiene para usted que el pescado proceda de fuentes sostenibles?**

Muy importante	12
Algo importante	3
Neutral	3
Sin importancia	0
No es importante	0



Anexo F

Pregunta 6 encuesta

6. **¿Cuál es el rango de precio que está dispuesto a pagar por libra de filete de tilapia de alta calidad?**

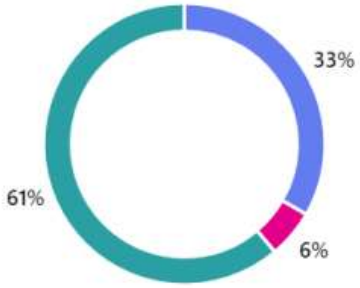
Menos de $5	2
$5 - $7	7
$7 - $10	7
Más de $10	2

Anexo G

Pregunta 7 encuesta

7. **¿Estaría usted dispuesto a pagar un precio superior por filetes de tilapia de alta calidad?**

Sí	6
No	1
Tal vez	11

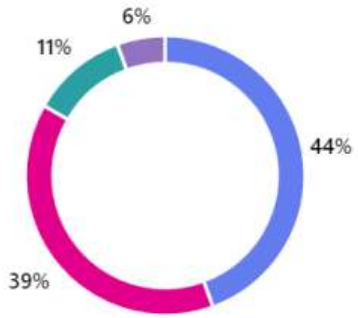


Anexo H

Pregunta 8 encuesta

8. **¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por una libra de filete de tilapia de alta calidad?**

10% más	8
15% más	7
20% más	2
Más del 30%	1

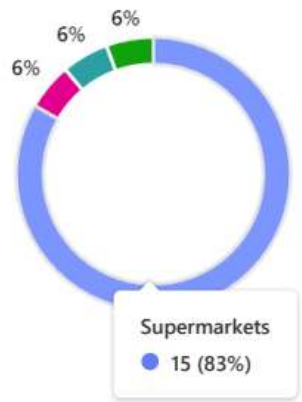


Anexo I

Pregunta 9 encuesta

9. **¿Dónde compras o comprarías habitualmente tilapia?**

Supermercados	15
Tiendas de descuento fuerte	1
Mini mercados	1
Tiendas en línea	0
Otro	1

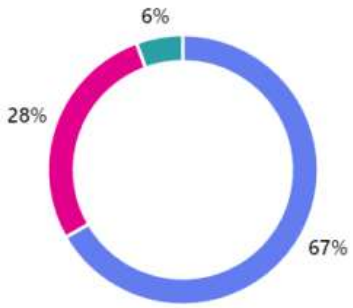


Anexo J

Pregunta 10 encuesta

10. **¿Cómo consumes o consumirías la tilapia?**

Plato principal	12
Como acompañamiento de otros platos	5
Para aperitivos	1
Otro	0

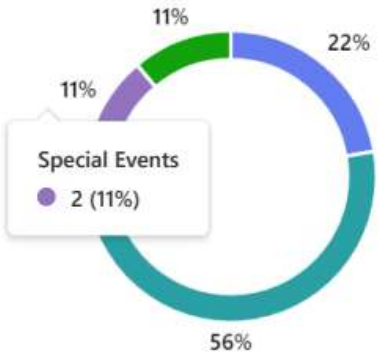


Anexo K

Pregunta 11 encuesta

11. **¿Cuando comes o consumirías tilapia?**

Reuniones familiares	4
Reuniones de trabajo	0
En casa	10
Eventos especiales	2
Otro	2

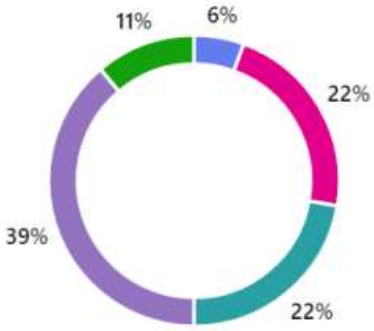


Anexo L

Pregunta 12 encuesta

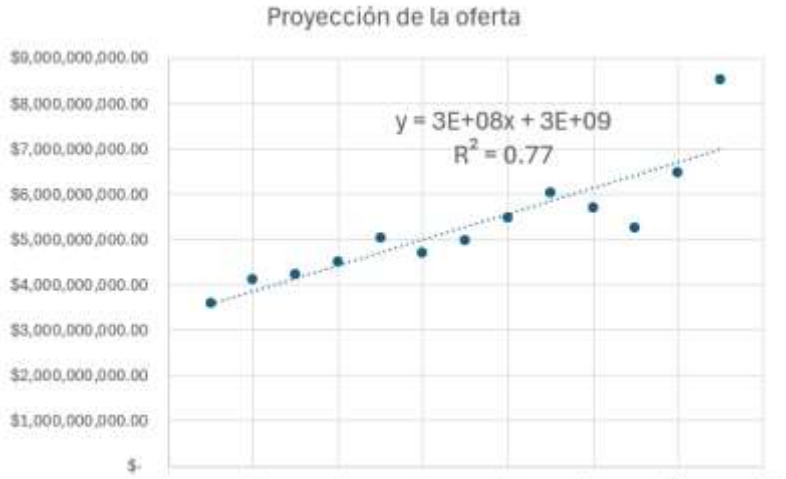
12. **¿Qué cambios le gustaría ver en la industria del filete de tilapia?**

Mejorar la sostenibilidad	1
Reducción de precio	4
Mayor transparencia sobre la procedencia	4
Mejora de la calidad	7
Otro	2



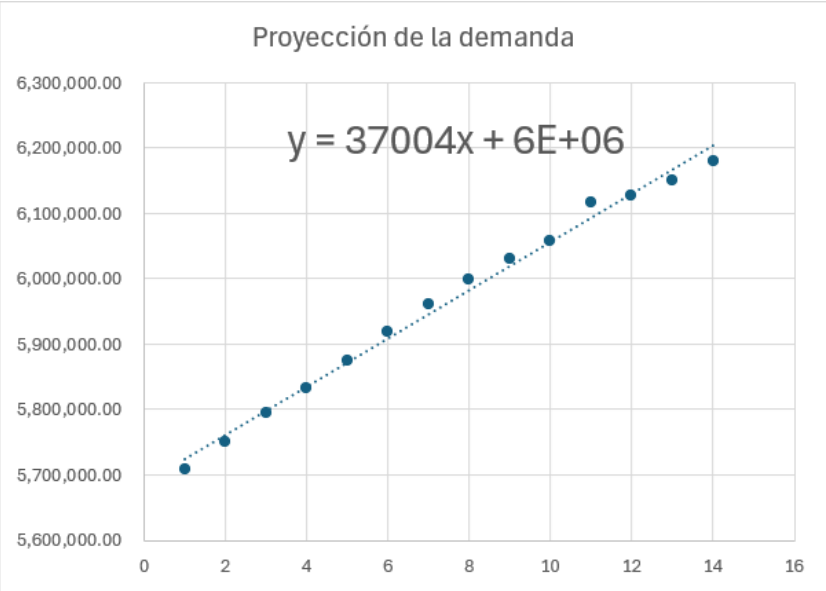
Anexo M

Proyección de la oferta



Anexo N

Proyección de la demanda



Anexo O

Equipo de oficina

Detalle	Cantidad (U)	Valor unitario	Valor total
Teléfono	1	$ 60.00	$ 60.00
Escritorio	4	$ 165.00	$ 660.00
Silla de escritorio	4	$ 60.00	$ 240.00
Total			**$ 960.00**

Anexo P

Equipo de computación

Detalle	Cantidad (U)	Valor unitario	Valor total
Impresora	2	$ 215.00	$ 430.00
Laptop	4	$ 270.00	$ 1,080.00
Total			**$ 1,510.00**

Anexo Q

Gastos de constitución

Gastos de constitución	Valor (USD)	
Honorarios notariales y abogado para constitución	$	1,500.00
Registro patente	$	208.00
Registro en la Superintendencia de Compañías	$	200.00
Certificación para establecimiento	$	75.00
Certificación de buenas prácticas	$	940.00
Certificado de la subsecretaria de calidad e inocuidad	$	75.00
Certificado de libre venta	$	58.00
Emisión de certificados de vigencia de registro sanitario	$	43.00
Otros	$	300.00
Total	**$**	**3,399.00**

Anexo R

Costos y estudios del proyecto

Detalle	Valor (USD)	
Publicidad	$	1,300.00
Adecuaciones	$	500.00
Total	**$**	**1,800.00**

Anexo S

Gastos administrativos

Detalle	Años operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Personal administrativo y directivo	$ 36,249.90	$ 36,623.27	$ 37,000.49	$ 37,381.60	$ 37,766.63
Alquiler oficina	$ 6,000.00	$ 6,061.80	$ 6,124.24	$ 6,187.32	$ 6,251.05
Luz	$ 960.00	$ 969.89	$ 979.88	$ 989.97	$ 1,000.17
Agua potable	$ 480.00	$ 484.94	$ 489.94	$ 494.99	$ 500.08
Telefonía e internet	$ 360.00	$ 363.71	$ 367.45	$ 371.24	$ 375.06

Total	**$ 44,049.90**	**$ 44,503.61**	**$ 44,962.00**	**$ 45,425.11**	**$ 45,892.99**

Anexo T

Gastos de ventas

Detalle	**Años operacionales**				
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Transporte nacional de contenedor	$ 2,430.00	$ 2,455.03	$ 2,480.32	$ 2,505.86	$ 2,531.67
Custodia del contenedor	$ 1,300.00	$ 1,313.39	$ 1,326.92	$ 1,340.59	$ 1,354.39
Seguro interno	$ 252.00	$ 254.60	$ 257.22	$ 259.87	$ 262.54
Certificación VGM	$ 30.00	$ 30.31	$ 30.62	$ 30.94	$ 31.26
Certificado de Calidad	$ 247.00	$ 249.54	$ 252.11	$ 254.71	$ 257.33
Certificado sanitario de exportación	$ 350.04	$ 353.65	$ 357.29	$ 360.97	$ 364.69
Certificado de origen	$ 60.00	60.618	$ 61.24	$ 61.87	$ 62.51
Certificado de la subsecretaria de calidad e inocuidad	$ 270.00	$ 272.78	$ 275.59	$ 278.43	$ 281.30
Recepción de contenedor	$ 274.55	$ 277.38	$ 280.23	$ 283.12	$ 286.04
Porteo de contenedor	$ 268.33	$ 271.09	$ 273.89	$ 276.71	$ 279.56
Inspección de contenedor pre embarque	$ 560.00	$ 565.77	$ 571.60	$ 577.48	$ 583.43
Provisión y colocación de sellos	$ 187.92	$ 189.86	$ 191.81	$ 193.79	$ 195.78
Manipuleo de contenedor en terminal de origen	$ 230.76	$ 233.14	$ 235.54	$ 237.96	$ 240.42
Conexión y energía	$ 480.00	$ 484.94	$ 489.94	$ 494.99	$ 500.08
Ferias internacionales	$ 3,000.00	$ 3,030.90	$ 3,062.12	$ 3,093.66	$ 3,125.52
Total	**$ 9,940.60**	**$ 10,042.99**	**$ 10,146.43**	**$ 10,250.94**	**$ 10,356.52**

Anexo U

Programa de depreciación, amortización y valor de salvamento

Inversiones	**Flujo de depreciaciones y amortizaciones**					**Total**
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	
(1) Depreciación Inversiones Fijas						
(+) Equipos de oficina	$ 192.00	$ 192.00	$ 192.00	$ 192.00	$ 192.00	$ 960.00
(+) Equipos de computación	$ 302.00	$ 302.00	$ 302.00	$ 302.00	$ 302.00	$ 1,510.00
(=) Total depreciación	**$ 494.00**	**$ 494.00**	**$ 494.00**	**$ 494.00**	**$ 494.00**	**$ 2,470.00**
(2) Amortización Inversiones Diferidas						

(+) Costos y estudios del proyecto	$ 360.00	$ 360.00	$ 360.00	$ 360.00	$ 360.00	$ 1,800.00
(+) Gastos de constitución	$ 679.80	$ 679.80	$ 679.80	$ 679.80	$ 679.80	$ 3,399.00
(=) Total amortizaciones	**$ 1,039.80**	**$ 1,039.80**	**$ 1,039.80**	**$ 1,039.80**	**$ 1,039.80**	**$ 5,199.00**
(=) Total Depreciaciones + Amortizaciones (1+2)	**$ 1,533.80**	**$ 1,533.80**	**$ 1,533.80**	**$ 1,533.80**	**$ 1,533.80**	**$ 7,669.00**

Anexo V

Tasa de descuento

Estructura de financiamiento	
% deuda (D)	0.632
% capitales propios (E)	0.368
Relación Deuda / Equity (D/E)	1.715
Carga tributaria (t)	0.337
Riesgo del mercado	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0.0176
Beta USA no apalancado (β)	0.35
Beta USA Re apalancado (βR)	0.637
Tasa libre de riesgo	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	4.19%
Riesgo país	
Riesgo soberano ECUADOR (EMBI)	0.1424
Costo de capitales propios(Ke)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0.0419
Prima riesgo mercado (βR*MP)	0.0112
Prima riesgo país (EMBI)	0.1424
Tasa de descuento	0.196 19.6%