



**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAYTÉ LESLY CARRILLO VÉLEZ**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA  
COMERCIALIZAR LA CANCHALAGUA EN GUAYAQUIL  
DESDE GALÁPAGOS**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Administración de Empresas.

Guayaquil, 2026

Carrillo, Lesly, Propuesta de un plan de negocios para comercializar la canchalagua en Guayaquil desde Galápagos. Guayaquil: UPACÍFICO, 2026, 112. Mgs. Antonio Poveda (Trabajo de Titulación-TT, presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El documento presenta un plan de negocios para la comercialización de la canchalagua, el cual es un recurso marino proveniente de las Islas Galápagos, orientado al mercado de la ciudad de Guayaquil. Su propósito es diversificar la oferta de productos del mar y generar oportunidades económicas sostenibles para comunidades costeras e insulares. La investigación aborda la falta de estrategias comerciales, logísticas y financieras que permitan que permitan introducir este producto en mercados urbanos bajo estándares de calidad, trazabilidad e inocuidad.

El estudio se fundamenta en un enfoque aplicado, con metodología mixta que combina análisis cuantitativo y cualitativo, permitiendo evaluar la aceptación del producto, el perfil del consumidor y la viabilidad del neogocio.

El plan incluye el desarrollo del msrco teórico, estudio de mercado, modelo de negocio, estrategias de marketing y evaluación financiera. Se destaca el potencial de la canchalagua como producto gourmet y sostenible, con demanda en segmentos de nivel socioeconómico medio y alto. Finalmente, el proyecto busca demostrar su factibilidad económica y su impacto positivo en el desarrollo local.

Palabras claves: Canchalagua, Islas Galápagos, productos del mar.

## DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Titulación como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Titulación dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar dos copias digitales de este Trabajo de Titulación para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe

Mayté Lesly Carrillo Vélez  
Estudiante de la Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Guayaquil, abril de 2026.
Título de T.C.C.:	Alternativas y oportunidades comerciales de la oferta exportable ecuatoriana.
Autor:	Mayté Lesly Carrillo Vélez
Tutor:	Máster Antonio Poveda
Miembros del Tribunal:	
Fecha de calificación:	Abril, 2026

## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	14
JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	14
1.1. Justificación del proyecto.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo General.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
1.2.3. Metodología utilizada (enfoques y teorías aplicada).....	16
CAPÍTULO II.....	18
MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Conceptos del plan de negocios: definición, etapas y utilidad.....	18
2.2. Teoría del marketing y canales de distribución.....	20
2.3. Fundamentos de marketing: Las 4P (Marketing Mix).....	22
2.4. Procesamiento y conservación de la canchalagua de Galápagos.....	24
2.5. Cliente y mercado objetivo: segmentación y comportamiento del consumidor	
27	
2.6. Canchalagua.....	29
2.7. Parámetros de calidad en productos orgánicos.....	31
2.8. Desarrollo económico a través de la Pesca o Acuicultura.....	32
CAPÍTULO III.....	34
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34

3.1. Análisis PESTEL .....	34
3.2. Análisis FODA (FODA) .....	38
3.3. Las cinco fuerzas de Porter.....	40
CAPÍTULO IV .....	42
MODELO DE NEGOCIO.....	42
4.1. Propuesta de Valor .....	42
4.2. Análisis del Mercado .....	42
4.2.1. Segmento de Clientes .....	42
4.3. Análisis de Competencia .....	43
4.4. Estrategia de Comercialización .....	45
4.5. Estrategia de Operaciones .....	46
4.6. Modelo Financiero.....	48
4.7. Impacto Social y Comunitario.....	49
CAPÍTULO V.....	50
ESTUDIO DE MERCADO.....	50
5.1. Objetivo .....	50
5.2. Hipótesis .....	50
5.3. Metodología del Estudio de Mercado.....	50
5.4. Selección de la muestra .....	52
5.4.1. Muestra.....	53
5.5. Análisis e interpretación de resultados del Focus Group .....	54
5.6. Análisis y comprensión de los resultados de la encuesta .....	56
5.7. Validación de Hipótesis .....	63
5.8. Prueba de hipótesis .....	64
5.9. Cálculo Estadístico .....	65

5.10.	Cálculo del Chi <sup>2</sup> .....	66
5.11.	Análisis de la demanda .....	67
5.11.1.	Proyección de la demanda .....	69
5.12.	Análisis y determinación de la oferta .....	69
5.12.1.	Proyección de la oferta .....	70
5.13.	Demanda insatisfecha .....	71
5.14.	Estimación de la demanda del proyecto .....	72
CAPITULO VI .....		73
PLAN DE MARKETING .....		73
6.1.	DIRECTRICES DEL NEGOCIO.....	73
6.1.1.	Definición del Negocio .....	73
6.1.2.	Misión.....	73
6.1.3.	Visión .....	73
6.1.4.	Objetivos del Negocio .....	73
6.1.5.	Característica Diferenciadora .....	74
6.1.6.	Ventajas Competitivas .....	75
6.2.	Mix de marketing .....	75
6.2.1.	Precios .....	75
6.2.1.1.	Fijación de precios .....	76
6.2.2.	Producto .....	77
6.2.3.	Canales de distribución .....	78
6.2.4.	Promoción y Publicidad .....	79
6.3.	Modelo de Negocio .....	80
6.3.1.	Valores corporativos .....	81
6.3.2.	Organigrama estructural.....	82

6.3.3.	Descripción del equipo de trabajo .....	82
6.3.3.1.	Descripción de funciones.....	82
CAPITULO VII.....		88
PLAN FINANCIERO .....		88
7.1.	Activos, pasivos y patrimonio .....	88
7.2.	Fuentes de financiamiento .....	92
7.3.	Capital de trabajo.....	93
7.4.	Ingresos y gastos de la empresa antes de la implementación .....	93
7.5.	Forecast de ventas mensuales para el año 1 luego de implementación del plan de mercadeo.....	94
7.6.	Forecast de ventas anuales para cada uno de los 5 años luego de la implementación	95
7.7.	Punto de equilibrio .....	95
7.8.	Flujo neto de efectivo .....	96
7.9.	Análisis de carácter económico financiero .....	97
7.10.	Resultados posteriores a la implementación del proyecto .....	102
7.10.1.	Presupuesto de egresos .....	103
7.11.	VAN – TIR - PRI .....	104
7.12.	Análisis de sensibilidad. ....	105
CAPÍTULO VII.....		106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		106
8.1.	Conclusión.....	106
8.2.	Recomendación .....	107

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis PESTEL</i> .....	37
Tabla 2. <i>Análisis FODA</i> .....	38
Tabla 3. <i>Análisis de las cinco fuerzas de PORTER</i> .....	40
Tabla 4. <i>Matriz comparativa de competencia</i> .....	44
Tabla 5. <i>Proyección de gastos</i> .....	48
Tabla 6. <i>VALOR de consumo de productos del mar, de los encuestados</i> .....	56
Tabla 7. <i>Preferencia de los consumidores por productos locales y sostenibles</i> .....	56
Tabla 8. <i>Nivel de preocupación del impacto ambiental, a lo encuestados</i> .....	57
Tabla 9. <i>Preferencia de los encuestados por productos naturales y orgánicos para su alimentación</i> .....	58
Tabla 10. <i>Nivel de importancia para los encuestados de la alimentación saludable</i> ....	59
Tabla 11. <i>Nivel de conocimiento de los encuestados sobre canchalagua</i> .....	59
Tabla 12. <i>Conocimiento y consumo de la canchalagua</i> .....	60
Tabla 13. <i>Nivel de interés de los encuestados en probar nuevos productos del mar</i> .....	61
Tabla 14. <i>Preferencia de los encuestados para realizar compras en tiendas especializadas</i> .....	62
Tabla 15. <i>Curiosidad de información de los encuestados por los productos que consume</i> .....	62
Tabla 16. <i>Tabla de contingencia (Interés en consumir canchalagua)</i> .....	65
Tabla 17. <i>Cálculo estadístico</i> .....	65
Tabla 18. <i>VALORs esperadas</i> .....	66
Tabla 19. <i>Cálculo del Chi<sup>2</sup></i> .....	66
Tabla 20. <i>Unidades de Canchalagua requerida</i> .....	68
Tabla 21. <i>Proyección de la demanda</i> .....	69

Tabla 22. <i>Venta de canchalagua en el cantón Guayaquil según investigación de campo</i>	70
Tabla 23. <i>Proyección de la oferta por unidades</i>	70
Tabla 24. <i>Estimación de demanda insatisfecha de canchalagua</i>	71
Tabla 25. <i>Estimación de la demanda del proyecto por unidades</i>	72
Tabla 26. <i>Activos fijos</i>	88
Tabla 27. <i>Terreno y Edificio</i>	88
Tabla 28. <i>Maquinaria y equipo</i>	88
Tabla 29. <i>Materiales y accesorios</i>	89
Tabla 30. <i>Equipo de Computación</i>	90
Tabla 31. <i>Equipo y muebles de oficinas</i>	90
Tabla 32. <i>Depreciación de activos no corrientes</i>	91
Tabla 33. <i>Tablas de amortización Período de Gracia Parcial</i>	91
Tabla 34. <i>Fuentes de financiamiento</i>	92
Tabla 35. <i>Cálculo del capital de trabajo por días</i>	93
Tabla 36. <i>Gastos de conformación de la empresa</i>	93
Tabla 37. <i>Forecast de ventas mensuales para el año 1 luego de implementación del plan de mercadeo</i>	94
Tabla 38. <i>Proyección de ventas totales</i>	95
Tabla 39. <i>Punto de equilibrio</i>	95
Tabla 40. <i>Flujo de caja</i>	96
Tabla 41. <i>Estados de situación Inicial</i>	97
Tabla 42. <i>Estado de resultados</i>	98
Tabla 43. <i>Proyección del balance general</i>	99
Tabla 44. <i>Total de la inversión</i>	99

Tabla 45. <i>Costos Directos e Indirectos</i> .....	100
Tabla 46. <i>Costos Fijos</i> .....	101
Tabla 47. <i>Presupuesto de gastos administrativos</i> .....	101
Tabla 48. <i>Ingresos netos</i> .....	102
Tabla 49. <i>Volumen de la Producción de canchalagua</i> .....	102
Tabla 50. <i>Promedio de materia prima</i> .....	102
Tabla 51. <i>Cálculo del costo variable</i> .....	103
Tabla 52. <i>Promedio Materia Prima Indirecta</i> .....	103
Tabla 53. <i>Costos Directos e Indirectos</i> .....	103
Tabla 54. <i>VAN</i> .....	104
Tabla 55. <i>TIR</i> .....	104
Tabla 56. <i>PRI</i> .....	104
Tabla 57. <i>Análisis de sensibilidad</i> .....	105

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>La canchalagua</i> .....	30
Figura 2. <i>Requerimiento de producción orgánica</i> .....	31
Figura 3. <i>Muestra del estudio</i> .....	54
Figura 4. <i>VALOR de consumo de productos del mar, de los encuestados</i> .....	56
Figura 5. <i>Preferencia de los consumidores por productos locales y sostenibles</i> .....	57
Figura 6. <i>Nivel de preocupación del impacto ambiental, a lo encuestados</i> .....	57
Figura 7. <i>Preferencia de los encuestados por productos naturales y orgánicos para su alimentación</i> .....	58
Figura 8. <i>Nivel de importancia para los encuestados de la alimentación saludable</i> .....	59
Figura 9. <i>Nivel de conocimiento de los encuestados sobre canchalagua</i> .....	60
Figura 10. <i>Conocimiento y consumo de la canchalagua</i> .....	60
Figura 11. <i>Nivel de interés de los encuestados en probar nuevos productos del mar</i> ....	61
Figura 12. <i>Preferencia de los encuestados para realizar compras en tiendas especializadas</i> .....	62
Figura 13. <i>Curiosidad de información de los encuestados por los productos que consume</i> .....	63
Figura 14. <i>Campana de Gauss</i> .....	67
Figura 15. <i>Etiqueta del producto “Canchalagua GAL”</i> .....	78
Figura 16. <i>Presentación del producto</i> .....	78
Figura 17. <i>Canal de distribución directo</i> .....	78
Figura 18. <i>Plaza de distribución directo</i> .....	78
Figura 19. <i>Organigrama</i> .....	82

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito diseñar un plan de negocios para la comercialización de la canchalagua en la ciudad de Guayaquil, a partir de su extracción en las Islas Galápagos. Este estudio se sustenta en la necesidad de diversificar la oferta de productos marítimos, al mismo tiempo, generar nuevas oportunidades de desarrollo económico para las comunidades costeras e insulares.

La investigación es relevante en los ámbitos académico, social y económico, debido a que la canchalagua constituye un recurso del mar poco explorado en términos de su potencial comercial, a pesar de su reconocimiento gastronómico en las islas. Con este trabajo se pretende aportar con un marco metodológico que demuestre la factibilidad de su introducción en mercados urbanos como Guayaquil, en condiciones de sostenibilidad ambiental y respeto a las normativas vigentes.

El problema central identificado es la ausencia de estrategias comerciales, logísticas y financieras que permitan llevar la canchalagua desde Galápagos hacia los consumidores urbanos, bajo estándares de inocuidad, trazabilidad y valor agregado. Frente a esta problemática, se plantea un análisis integral del entorno externo a través de la herramienta PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de Porter, la formulación de estrategias de comercialización y la evaluación financiera del proyecto.

El objetivo general es diseñar un plan de negocios para la comercialización de la canchalagua en Guayaquil desde Galápagos. Para alcanzar este propósito, se plantean objetivos específicos relacionados con la elaboración del marco teórico, el análisis del entorno, el diseño del estudio de mercado, la definición del plan estratégico y la evaluación de la viabilidad financiera.

El documento se organiza en ocho capítulos: el primero aborda la justificación y los objetivos; el segundo desarrolla el marco teórico; el tercero analiza el entorno; el cuarto presenta el modelo de negocio seleccionado; el quinto describe el estudio de mercado; el sexto expone el plan estratégico; el séptimo analiza los aspectos financieros, y el octavo expone las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

### 1.1. Justificación del proyecto

La presente investigación se justifica en la necesidad de estructurar un modelo de negocio viable que permita la comercialización formal y sostenible de la canchalagua proveniente de las Islas Galápagos en el mercado de la ciudad de Guayaquil, en la actualidad, según el informe sobre la Evaluación integral de las pesquerías pequeñas de Galápagos, el 100% de la producción de canchalagua se comercializa de manera local (Global Environment Facility y Grupo Banco Mundial, 2022), lo que evidencia una limitada expansión comercial y una ausencia de estrategias de distribución hacia mercados continentales con mayor capacidad de demanda.

Desde una perspectiva económica, existe una oportunidad clara de diversificación productiva para los pescadores artesanales de Galápagos, quienes dependen en gran medida de actividades tradicionales con márgenes variables y restricciones regulatorias propias de la Reserva Marina, donde, la apertura de un canal comercial hacia Guayaquil permitiría incrementar el volumen de ingresos, generar mayor estabilidad financiera y dinamizar la cadena de valor del producto.

En el ámbito comercial, el mercado guayaquileño presenta segmentos de consumidores de nivel socioeconómico medio alto y alto con creciente interés en productos gourmet, sostenibles y de origen certificado, sin embargo, actualmente no existe una oferta estructurada de canchalagua en este mercado, lo que representa una brecha entre la oferta disponible en Galápagos y la demanda potencial en el continente, por lo que, el diseño de un plan de negocios permite evaluar esta oportunidad bajo criterios técnicos, financieros y estratégicos.

Desde el enfoque social, el proyecto contribuye al fortalecimiento de economías locales insulares mediante la generación de empleo indirecto, formalización de procesos y promoción de prácticas sostenibles de recolección, además, fomenta el acceso de los consumidores continentales a un producto con identidad territorial y valor gastronómico.

Finalmente, desde el punto de vista académico, esta investigación aporta un modelo estructurado de análisis empresarial aplicado a un recurso marino poco explorado en términos de expansión comercial nacional, integrando herramientas de planificación estratégica, estudio de mercado y evaluación financiera, lo cual contribuye al desarrollo de propuestas empresariales sostenibles en contextos de biodiversidad protegida.

## **1.2.Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de negocios sostenible para la comercialización de la canchalagua proveniente de las Islas Galápagos en la ciudad de Guayaquil, mediante el análisis de mercado, la estructuración técnica-operativa y la evaluación financiera del proyecto.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado objetivo en la ciudad de Guayaquil, identificando la demanda potencial, el perfil del consumidor y el nivel de competencia existente.
- Estructurar el modelo técnico y operativo del negocio, considerando procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución y cumplimiento normativo.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante la proyección de costos, ingresos, rentabilidad y retorno de inversión.
- Diseñar la estrategia de comercialización y posicionamiento basada en una propuesta de valor diferenciada que destaque el origen, la sostenibilidad y la exclusividad del producto.

### **1.2.3. Metodología utilizada (enfoques y teorías aplicada)**

La metodología constituye el conjunto sistemático de métodos, técnicas y procedimientos que orientan el desarrollo de la investigación, garantizando la validez, objetividad y confiabilidad de los resultados obtenidos, por lo que, en el estudio se estructura como un proceso integral orientado a analizar la viabilidad comercial, técnica y financiera del plan de negocios para la comercialización de la canchalagua proveniente de las Islas Galápagos en la ciudad de Guayaquil.

La investigación es de tipo aplicada, debido a que busca dar solución a un problema práctico relacionado con la expansión comercial de un recurso marino específico, y presenta un alcance descriptivo–analítico, ya que caracteriza el mercado objetivo y evalúa los factores que inciden en la factibilidad del proyecto, con un enfoque mixto con predominancia cuantitativa; el componente cuantitativo permitió medir la aceptación del producto, la disposición de pago y los hábitos de consumo mediante la aplicación de encuestas estructuradas a una muestra representativa del segmento objetivo en Guayaquil, mientras que el componente cualitativo se incorporó a través de la realización de un focus group que permitió profundizar en las percepciones, motivaciones y barreras de consumo.

El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, dado que no se manipularon variables y la información se recolectó en un único momento temporal, con el método inductivo al partir de datos particulares obtenidos del estudio de mercado para formular conclusiones generales sobre la viabilidad del negocio, complementado con el método analítico para examinar los factores del entorno mediante herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de Porter.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron la encuesta estructurada aplicada a 380 personas pertenecientes al segmento objetivo y un focus group conformado por 40

participantes distribuidos en dos grupos, además de la revisión documental de informes técnicos y normativos relacionados con el sector pesquero y la comercialización de productos marinos, donde, el instrumento principal fue un cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple, diseñado para medir variables como VALOR de consumo, nivel de conocimiento del producto, intención de compra y disposición de pago.

Los datos cuantitativos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando VALORs y porcentajes para identificar tendencias del mercado, y posteriormente integrados con el análisis estratégico y financiero para determinar la factibilidad del proyecto, finalmente, se desarrolló una evaluación financiera basada en la proyección de costos, ingresos, flujo de caja y retorno sobre la inversión (ROI), con el fin de establecer la sostenibilidad económica del plan de negocios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Conceptos del plan de negocios: definición, etapas y utilidad**

Un plan de negocios es un documento integral y con visión de futuro que describe cómo una empresa se propone crear, entregar y capturar valor a lo largo del tiempo. La Administración de Pequeñas Empresas (SBA) de Estados Unidos destaca su papel fundamental como "hoja de ruta" para la estructuración, la gestión y el crecimiento del negocio, así como herramienta de comunicación para prestamistas e inversores (SBA, 2025).

Conceptualmente, el plan de negocios traduce la intención estratégica en políticas funcionales y programas operativos coordinados. Implica supuestos explícitos sobre los problemas de los clientes, la demanda del mercado, la dinámica competitiva, las restricciones regulatorias, las necesidades de recursos y la viabilidad financiera, y se convierte en una plataforma para el aprendizaje organizacional a medida que el plan se contrasta con la realidad y se perfecciona iterativamente.

Si bien los formatos varían según el sector y la etapa, los planes robustos suelen incluir: (a) un resumen ejecutivo que destaca la oportunidad, la propuesta de valor y un panorama financiero; (b) una descripción de la empresa (c) análisis de mercado; (d) el modelo de negocio (lógica de ingresos, arquitectura de precios, estructura de costos y economía unitaria); (e) estrategia de salida al mercado; (f) plan operativo (g) organización y personal clave; (h) gestión regulatoria y de riesgos e (i) finanzas (supuestos, estado de resultados proyectado, flujo de caja y balance general; punto de equilibrio; análisis de sensibilidad).

La planificación empresarial puede enmarcarse como un proceso iterativo con cinco etapas: (1) identificación de oportunidades, donde el emprendedor define el problema del cliente o la tarea a realizar, explora la disposición a pagar y valida la conveniencia inicial; (2) análisis de factibilidad, evaluando la viabilidad técnica, operativa, regulatoria y económica; (3) diseño del modelo de negocio, especificando cómo se creará y capturará valor y cómo se mitigarán los riesgos; (4) planificación de la salida al mercado, seleccionando segmentos objetivo y creando una estrategia de marketing coherente; y (5) diseño y preparación operativa, detallando el suministro, el procesamiento, el control de calidad (QA/QC), el cumplimiento normativo y la logística.

Un plan bien articulado reduce la incertidumbre al clarificar las opciones y permitir la alineación de recursos entre las áreas de marketing, operaciones, finanzas y cumplimiento normativo, siendo un instrumento poderoso para la coordinación de las partes interesadas en sistemas con múltiples actores: pescadores/recolectores, procesadores, transportistas, restaurantes/minoristas y organismos reguladores pueden alinearse en cuanto a especificaciones, estándares de cadena de frío, registros de trazabilidad y plazos de entrega.

Para las empresas productoras de productos del mar, la planificación mapea explícitamente los controles de peligros como: parámetros de tiempo y temperatura; procedimientos operativos estándar de saneamiento; validación de empaque; etiquetado, con las normas legales y técnicas codificadas en el Código de Prácticas de la FAO/Codex y la Guía de Controles y Peligros para Productos Pesqueros y Acuícolas de la FDA, y con las normas nacionales como la Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y la Pesca de Ecuador y su Reglamento General (FDA, 2022).

En el contexto de Galápagos, la planificación también debe incorporar el entorno de gobernanza de la Reserva Marina de Galápagos (RMG) y los ritmos de la pesca

artesanal. Evaluaciones recientes describen la estructura, las licencias y la cartera de especies del sistema, ofreciendo una base para el dimensionamiento del mercado y el análisis de riesgos de la oferta (Banco Mundial/FAO, 2022), dado que la canchalagua se extrae en zonas intermareales por pescadores/recolectores artesanales con licencia y la demanda se concentra localmente en restaurantes y hogares.

## **2.2. Teoría del marketing y canales de distribución**

La Asociación Americana de Marketing (AMA) define el marketing como «la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que aportan valor a los clientes, socios y a la sociedad en general» (AMA, 2017/2022), posicionando el marketing como un sistema multifuncional, no solo como una función de comunicación, en la práctica, las empresas crean valor al comprender los problemas y contextos de los clientes, diseñar ofertas que generen beneficios netos y gestionar el intercambio mediante precios, plazas y promociones que reduzcan el riesgo y el esfuerzo percibidos por los compradores.

La formulación estratégica del negocio se fundamenta en el modelo de Segmentación, Focalización y Posicionamiento (STP), el cual permite estructurar de manera ordenada la entrada al mercado, la cual, consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos homogéneos y medibles, con características y necesidades similares, apoyada por la focalización implica seleccionar aquellos segmentos que resultan más atractivos en función de su tamaño, crecimiento, nivel de competencia y adecuación a los recursos y capacidades de la empresa.

Finalmente, el posicionamiento define la propuesta de valor que la marca desea ocupar en la mente del consumidor, estableciendo un atributo diferenciador claro frente a la competencia, dicho, proceso estratégico se articula de manera coherente con el marketing mix o mezcla de marketing, ya que una vez definida la posición deseada en el

mercado, las decisiones relativas al producto, precio, distribución y promoción deben alinearse estratégicamente para garantizar consistencia y credibilidad en la propuesta ofrecida.

Un canal de comercialización (distribución) es un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en la disponibilidad de un producto o servicio para su uso o consumo (Kotler & Keller, 2016), donde, los miembros del canal realizan funciones que reducen los costos de búsqueda, surtido y logística al recopilar información; promover y crear contactos, dentro del contexto del estudio, el canal funge como un sistema de calidad, puesto que, cada nodo y entrega puede preservar o degradar la integridad del producto en función de la gestión de la temperatura, la higiene y la disciplina de manipulación.

La selección de los canales de distribución en este proyecto se orienta por cuatro principios fundamentales, con el fin de minimizar el tiempo transcurrido entre la extracción del producto y su consumo final, reduciendo intermediarios siempre que sea posible, mediante el suministro directo a restaurantes locales, mercados especializados o sistemas de pedidos anticipados, además, es indispensable garantizar que cada etapa del proceso logístico cuente con las condiciones necesarias para preservar la cadena de frío, incluyendo transporte refrigerado, contenedores isotérmicos y sistemas de control de temperatura.

Finalmente, al combinar canales de venta directa con intermediarios, es necesario establecer reglas claras en cuanto a funciones, flujo de información y políticas comerciales, evitando conflictos mediante estructuras de precios coherentes y delimitación de mercados. De esta manera, se configura una red de distribución eficiente que garantiza tanto la calidad del producto como la sostenibilidad de las operaciones comerciales.

### **2.3. Fundamentos de marketing: Las 4P (Marketing Mix)**

El modelo de las 4P del marketing, continúa siendo una herramienta fundamental para la formulación estratégica en los negocios contemporáneos, pese a que, su origen se remonta a enfoques clásicos del marketing, diversos autores actuales sostienen que las 4P mantienen vigencia como estructura básica para diseñar propuestas de valor coherentes y orientadas al mercado (Kotler, Keller & Chernev, 2022), dicho, modelo permite articular de manera integrada las decisiones relacionadas con las características del producto, la estrategia de precios, los canales de distribución y las acciones de comunicación, garantizando consistencia en el posicionamiento de la marca.

El producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, para la canchalagua, el beneficio principal es culinario (sabor y textura marina fresca) combinados con identidad cultural (un sabor a tradición isleña) donde, los atributos esperados incluyen grado de frescura, limpieza (sin arena) y conveniencia (recortado/limpio o entero), mientras que, los atributos mejorados pueden incluir narrativa (origen, pescadores), certificaciones/aprobaciones, códigos QR de trazabilidad, tarjetas de recetas y soporte posventa.

Las decisiones sobre el producto incluyen: (a) especificación (tamaño, grado, humedad); (b) método de procesamiento (fresco-refrigerado, congelado IQF, limpio vs. entero); (c) empaque (envasado en hielo a granel; envasado al vacío (MAP) si está validado); (d) etiquetado (fecha de cosecha, fecha de caducidad, instrucciones de manejo); y (e) servicios (ventanas de entrega; capacitación de chefs), elección que interactúa con la seguridad (FDA, 2022).

El precio refleja tanto la lógica económica como: costos, márgenes, riesgo como el valor percibido mediante: frescura, conveniencia, confianza, puesto que, la dinámica de los precios de los mariscos es estacional y volátil: el combustible, el clima, las mareas

y las ventanas de suministro afectan los costos; las festividades locales y el flujo turístico afectan la demanda, en este contexto, la arquitectura de precios incluye lista de precios al por mayor con descuentos por volumen; precios escalonados para productos limpios/en porciones versus enteros; y precios de menú negociados con los restaurantes según la consistencia y los niveles de servicio.

Las decisiones sobre la ubicación traducen la estrategia del canal en diseños logísticos específicos, dónde, se almacena el inventario como: pequeñas cámaras frigoríficas cerca de los puntos de descarga, además de, cómo se consolidan los pedidos, cómo se monitorea la temperatura y cómo las rutas de entrega minimizan el tiempo fuera de refrigeración, por lo que, las rutas intraislas deben ser fiables y frecuentes; los envíos entre islas o dentro del continente, si se permiten, requieren corredores de cadena de frío validados, un embalaje robusto y planes de contingencia.

En este contexto, las comunicaciones deben inspirar y tranquilizar, puesto que, el contenido inspirador resalta el atractivo culinario y la autenticidad cultural, mientras que, la confianza transmite competencia en seguridad, abastecimiento legal y cumplimiento de las normas de conservación, así también, los canales pueden incluir la radio local, la señalización en mercados, la marca compartida de restaurantes, eventos comunitarios y medios digitales y finalmente, la promoción de ventas puede acelerar el proceso de prueba; las relaciones públicas que enfatizan las prácticas responsables pueden fortalecer el valor de la marca.

De acuerdo, a lo expuesto previamente, se destaca que, las 4P deben reforzarse mutuamente, ya que, un posicionamiento como "fresco, cosechado responsablemente y de confianza para los chefs" implica especificaciones de producto que los chefs valoran, precios premium pero justos, entrega rápida en cadena de frío y una promoción centrada en el chef, además que, dirigirse a los hogares locales a precios accesibles implica

paquetes más pequeños, guías de recetas, ventas en minimarket, supermercados y pequeños comercios, y un mensaje centrado en la comunidad.

#### **2.4. Procesamiento y conservación de la canchalagua de Galápagos**

En las Islas Galápagos, el término "canchalagua" se refiere generalmente a un quitón comestible (clase Polyplacophora), donde, la tradición popular describe el ceviche de canchalagua como un plato tradicional isleño, especialmente en San Cristóbal y Floreana, donde tiene resonancia cultural como "comida local" (NAN Magazine, 2020), según las fuentes taxonómicas indican que el quitón comestible *Chiton magnificus* se distribuye desde las Galápagos hacia el sur a lo largo de la costa del Pacífico de Sudamérica (Wikipedia, 2024), por lo que, los principios de procesamiento y seguridad son los mismos que se aplican a los moluscos intermareales.

La Ley Orgánica para el Desarrollo de la Acuicultura y Pesca (2020) establecen obligaciones a lo largo de la cadena de valor, incluyendo el requisito de que los establecimientos obtengan habilitación/autorización de la autoridad sanitaria y cumplan con los planes nacionales de control, mientras que, el Plan Nacional de Control Sanitario de Acuicultura y Pesca (2023) exige el control de la inocuidad, calidad y sanidad a lo largo de la cadena, dentro de la Reserva Marina de Galápagos, la Dirección del Parque rige las licencias de pesca artesanal, las artes permitidas y los calendarios.

Por lo tanto, un emprendimiento de canchalagua debe: (a) operar únicamente con materia prima de origen legal de recolectores autorizados dentro de las temporadas/áreas permitidas; (b) registrar y habilitar instalaciones y vehículos según sea necesario; (c) implementar procedimientos documentados de saneamiento y control de temperatura; y (d) mantener registros de trazabilidad adecuados para la inspección y, de ser necesario, el retiro del mercado (MPCEIP, 2023).

La (FAO, 2022), coincide que, en los imperativos clave poscosecha: (1) enfriamiento rápido inmediatamente después de la cosecha; (2) control continuo de la temperatura a  $\leq 4$  °C para productos refrigerados; (3) lavado higiénico con agua de mar/agua dulce limpia; (4) separación de fuentes de contaminación cruzada; y (5) documentación de las condiciones de tiempo y temperatura, donde, la actividad enzimática y el crecimiento microbiano impulsan la pérdida de calidad; la temperatura es la variable principal que controla ambas.

En el caso de los moluscos intermareales, el desarenado y la aplicación de hielo inmediatos en contenedores limpios a la sombra, además del transporte aislado con hielo o placas eutécticas, son las intervenciones más rentables, mientras que, en la práctica, la recolección durante la marea baja debe ir seguida de un lavado in situ, una aplicación rápida de hielo y un transporte inmediato a una estación de manipulación sanitaria para su control de recepción y limpieza.

Un proceso representativo para la canchalagua fresca y refrigerada incluye: (i) cosecha por recolectores autorizados; (ii) lavado in situ con agua de mar limpia para eliminar la arena y los residuos; (iii) engelamiento con hielo según la proporción recomendada de pescado a hielo; (iv) almacenamiento a la sombra y transporte rápido en contenedores aislados; (v) recepción en instalaciones autorizadas; (vi) descascarado/limpieza higiénica en superficies desinfectadas con agua potable; (vii) recorte y porcionado según cortes estándar; (viii) depuración opcional para moluscos, cuando corresponda; (ix) reenvasado inmediato en hielo para la venta a granel o en paquetes para el consumidor; (x) almacenamiento en frío a 0–4 °C; y (xi) distribución con monitoreo de temperatura.

El embalaje tiene como objetivo proteger contra la pérdida de humedad, oxidación, daño físico y contaminación, al tiempo que permite la comunicación de la

etiqueta y la trazabilidad, mediante procesos como: (a) contenedores a granel refrigerados para ventas en el mismo día; (b) embalaje al vacío (ROP) de porciones limpias; y (c) embalaje en atmósfera modificada (MAP), típicamente mezclas de alto CO<sub>2</sub>/bajo O<sub>2</sub> para mariscos, donde, el MAP combinado con bajas temperaturas puede extender significativamente la vida útil, y revisiones revisadas por pares confirman este efecto (FAO, 2022).

Sin embargo, ROP/MAP crea ambientes con bajo oxígeno en los que *Clostridium botulinum* puede crecer a menos que la temperatura y otras barreras se controlen cuidadosamente, por lo que, la Guía de peligros y los avisos de la FDA requieren controles validados y un etiquetado estricto, además, no se aconseja descongelar mariscos envasados al vacío dentro de bolsas selladas debido al riesgo de botulismo (FDA, 2022), por lo tanto, cualquier programa ROP/MAP debe ir precedido de un análisis de riesgos del producto, una validación microbiológica y de la vida útil, y límites críticos documentados.

Incluso cuando no existe la obligación legal de presentar un plan APPCC, los procesadores de productos del mar se benefician del enfoque APPCC: realizan un análisis de peligros; identifican los puntos críticos de control, donde, se establecen límites críticos de:  $\leq 4$  °C para almacenamiento refrigerado; exposición máxima acumulada a temperaturas más altas, apoyado por, monitoreo con: termómetro y registradores de datos, potenciado por implementación de acciones correctivas que verifican y mantienen registros.

La trazabilidad permite una respuesta rápida a problemas de calidad y ofrece tranquilidad tanto a las autoridades como a los compradores, por lo que, las etiquetas deben incluir la identidad del producto como: especie/nombre local, el peso neto, las fechas de envasado y de caducidad, la temperatura de almacenamiento («mantener

refrigerado 0–4 °C» o «mantener congelado  $\leq -18$  °C») e instrucciones de manipulación segura, pueden vincularse con historias de origen, fotos del proceso y registros de temperatura, lo que proporciona una transparencia que añade valor.

En los mercados de islas pequeñas, el valor añadido rara vez implica un procesamiento intensivo; más bien, se centra en la conveniencia, la seguridad y la historia como: (a) envases limpios y con porciones controladas que minimizan el tiempo de preparación; (b) recetas y sugerencias de presentación desarrolladas en colaboración con chefs; (c) "kits de ceviche" que combinan aromáticos y condimentos; (d) entregas verificadas con registrador de temperatura que incluyen una pequeña gráfica impresa, tanto como control como estrategia de marketing.

## **2.5. Cliente y mercado objetivo: segmentación y comportamiento del consumidor**

El modelo de Segmentación, Focalización y Posicionamiento constituye la base para definir el cliente y el mercado objetivo del proyecto, permitiendo determinar con claridad a quién se dirigirá la oferta y cómo se logrará diferenciarla en el entorno competitivo, puesto que, la segmentación implica dividir el mercado guayaquileño en grupos homogéneos según variables relevantes para la comercialización de la canchalagua, donde, se considera el tipo de cliente, diferenciando establecimientos gastronómicos y consumidores finales; la ubicación geográfica dentro del área urbana; la ocasión de consumo, ya sea habitual o vinculada a experiencias gastronómicas especiales; los beneficios buscados, como frescura, exclusividad o sostenibilidad; y el comportamiento de compra, incluyendo VALOR de consumo y disposición a pagar.

Posteriormente, la focalización consiste en seleccionar aquellos segmentos que presentan mayor atractivo en función de su tamaño, capacidad adquisitiva, nivel de competencia y compatibilidad con los recursos del emprendimiento, finalmente, el posicionamiento define la propuesta de valor que se desea instalar en la mente del

consumidor, proyectando a la canchalagua como un producto fresco, seguro, sostenible y de origen exclusivo de Galápagos, respaldado por prácticas responsables de recolección y estándares de calidad verificables. De esta manera, la estrategia comercial se orienta hacia segmentos específicos con mayores probabilidades de aceptación y rentabilidad.

El marco de decisión del consumidor compuesto por cinco etapas como: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación poscompra, sigue siendo una herramienta práctica de diagnóstico incluso en contextos digitales, en el caso de la canchalagua, el detonante puede ser un plato del menú visto en un restaurante, una tradición familiar o una receta publicada en redes sociales. La búsqueda y la evaluación se basan en la frescura percibida, la confianza en la seguridad y el conocimiento de la preparación.

La compra depende de la disponibilidad, el tamaño de la porción y la equidad del precio. La satisfacción poscompra se basa en la calidad sensorial real, la conveniencia y si se cumplieron las expectativas establecidas por la promoción; esta experiencia se retroalimenta a través del boca a boca y la compra repetida. Los profesionales del marketing pueden reducir la fricción en cada etapa: destacar las señales de seguridad y frescura en el punto de venta; proporcionar tarjetas de preparación paso a paso; ofrecer canales de soporte receptivos (chat/WhatsApp); y realizar un seguimiento con encuestas sencillas para obtener retroalimentación.

La heurística y las señales influyen significativamente en la elección de alimentos. La prueba social (colaboraciones con chefs, testimonios), la relevancia (hielo transparente, sensores de temperatura visibles, presentación impecable) y las señales de reducción de riesgos (códigos QR de trazabilidad, lenguaje basado en HACCP, fecha de caducidad) abordan las inquietudes comunes en torno a la seguridad de los productos del mar.

Los valores predeterminados y la arquitectura de la elección son importantes: agrupar los paquetes en formatos listos para comer; preseleccionar tamaños de porciones estándar; ofrecer pedidos repetidos con un solo clic para los clientes habituales. Para los hogares, los paquetes más pequeños con tarjetas de recetas reducen la carga cognitiva y aumentan el tiempo de prueba; para los restaurantes, las franjas horarias de entrega matutinas garantizadas y las especificaciones consistentes reducen el riesgo operativo y fomentan la permanencia del menú.

Dada la pequeña escala y la variación estacional de los mercados insulares, la investigación debe ser adecuada y continua: breves encuestas de intercepción en los mercados; entrevistas con chefs; degustaciones piloto; y pruebas de demanda sencillas (p. ej., precios A/B a lo largo de las semanas). Los canales digitales permiten una escucha a bajo costo (interacción con publicaciones de recetas; patrones de pedidos; tasas de repetición). La información obtenida debe alimentar los ciclos mensuales de planificación, ejecución, verificación y acción que perfeccionan la estrategia de marketing y el plan operativo.

Una empresa centrada en la canchalagua en las Galápagos opera en la intersección de la gastronomía, la conservación y una rigurosa seguridad alimentaria. Los fundamentos teóricos presentados proporcionan un plan coherente para la ejecución. Al minimizar el tiempo de enfriamiento, validar cualquier empaque con oxígeno reducido, comunicar la seguridad y el origen con transparencia, y alinear la estrategia de marketing con segmentos objetivo cuidadosamente seleccionados, la empresa puede generar valor duradero para los clientes y las comunidades isleñas que gestionan estos recursos.

## **2.6. Canchalagua**

La canchalagua es un molusco que se encuentra en la isla San Cristóbal. Tiene una textura muy parecida a la del pulpo, pero su sabor te recordará al de las almejas y conchas.

Su nombre científico es *Chiton magnificus*. (ecuador.inaturalist.org, 2024). En varias regiones y países de América del Sur se lo conoce con el nombre de quitón, apretador y piragüero.

**Figura 1.** *La canchalagua*



**Nota:** Recuperado de <https://nperiodismodigital.wordpress.com/>

En la región de Galápagos es un molusco muy apetecido. Por lo que, es usado en diversos platos cuyo aporte gastronómico ha sido reconocido a nivel mundial. Según el sitio web [grandetable.com.ec](http://grandetable.com.ec) “El ceviche de canchalagua es una delicia tradicional en Galápagos, particularmente en de San Cristóbal, la más oriental de todas. Este plato es una de las comidas ecuatorianas más codiciadas y exclusivas (Grandetable, 2024).

El tamaño de la canchalagua suele ser de 5cm. Su concha, en forma de capacho, es de color negro. No obstante, su pulpa es blanca. “El costo de la libra de este producto cuesta USD 6, en temporada baja, y hasta USD 20, en temporada alta”. (elcomercio.com, 2024). Por lo que, este producto puede beneficiar a la diversificación de su matriz productiva a nivel nacional, posicionando a las islas Galápagos y a Ecuador como un productor de alimentos orgánicos de alta calidad.

## 2.7. Parámetros de calidad en productos orgánicos

Los estándares de calidad en el comercio de productos orgánicos son un grupo de normas y regulaciones sobre alimentos y productos agrícolas producidos bajo los principios de la agricultura orgánica. Estos estándares garantizan que los productos que lleven la etiqueta "orgánico" cumplan con ciertos criterios de calidad y seguridad alimentaria, y que se hayan producido de manera respetuosa con el medio ambiente.

Existen diversas organizaciones nacionales e internacionales que se encargan de certificar que los productos cumplen con los estándares orgánicos. USDA Organic (Estados Unidos), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos es el organismo encargado de certificar los productos orgánicos en ese país. ECOCERT, una de las certificadoras orgánicas más significativas a nivel mundial, con presencia en numerosos países y Naturland, es una asociación alemana que certifica productos orgánicos y biodinámicos, Habitualmente los estándares orgánicos indican varios aspectos de la producción orgánica, especialmente:

**Figura 2.** *Requerimiento de producción orgánica*



**Nota.** Elaboración propia.

Los aspectos de producción orgánica, se relaciona con el análisis de calidad de cada producto garantizando que la canchalagua responda a los parámetros de calidad y seguridad alimentaria. Así también, al tener una certificación que avale la calidad del producto podrá acceder a mercados más exigentes y diferenciarse de la competencia.

En resumen, los estándares de calidad en el comercio de productos orgánicos, como la canchalagua, son fundamentales para asegurarla calidad, seguridad y sostenibilidad de este alimento. Al elegir productos orgánicos certificados, como lo que se busca con la canchalagua, los consumidores, la ciudad de Guayaquil, contribuyen a un sistema alimentario más justo y sostenible que beneficia a los productores de la isla de Galápagos.

## **2.8. Desarrollo económico a través de la Pesca o Acuicultura**

El desarrollo económico del Ecuador se encuentra estrechamente vinculado a las actividades de pesca y acuicultura, sectores que contribuyen de manera significativa a la generación de empleo, ingreso de divisas y dinamización productiva, especialmente en las regiones costera e insular del país, no obstante, este crecimiento debe mantenerse en equilibrio con la conservación de los recursos marinos y acuáticos, garantizando prácticas sostenibles que aseguren su aprovechamiento a largo plazo, ya que, el objetivo central de la política pesquera nacional es fortalecer el bienestar de las comunidades vinculadas al sector y promover un crecimiento económico responsable.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE, 2024), el sector pesquero ecuatoriano se estructura en dos grandes ámbitos: el sector público, encargado de la regulación y control, y el sector privado, conformado por personas naturales y jurídicas autorizadas para desarrollar actividades pesqueras, tanto industriales como artesanales.

- Sector público pesquero: Está conformado por las instituciones estatales que regulan y participan en la pesca.
- Sector privado pesquero: Está integrado por personas naturales o empresas que cuentan con autorización para ejercer la actividad pesquera. Estas personas pueden agruparse en asociaciones o cooperativas, y pueden dedicarse a la pesca industrial o artesanal.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el organismo encargado de velar por la producción y conservación de los recursos pesqueros en Ecuador es el Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos. Este Ministerio, a través de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, es responsable de dirigir y ejecutar la política pesquera del país.

La Subsecretaría de Recursos Pesqueros cumple un rol fundamental en la regulación, planificación y supervisión de la actividad pesquera en el Ecuador. Entre sus principales atribuciones se encuentra garantizar el cumplimiento de la normativa vigente del sector, así como formular planes y programas orientados al desarrollo sostenible de la actividad pesquera, los cuales son sometidos a los organismos competentes para su validación y aprobación. Asimismo, ejerce funciones de control y supervisión sobre las entidades vinculadas al sector público pesquero, asegurando la correcta aplicación de las disposiciones legales y técnicas.

Adicionalmente, esta entidad coordina la relación entre el sector público y el sector privado, promoviendo mecanismos de articulación institucional que fortalezcan la actividad productiva. También participa en la conformación de comisiones técnicas para el análisis de asuntos estratégicos relacionados con la pesca y gestiona los trámites administrativos correspondientes al funcionamiento del sector.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### 3.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir positiva o negativamente en la viabilidad del plan de negocios para la comercialización de la canchalagua proveniente de las Islas Galápagos en la ciudad de Guayaquil. Esta herramienta facilita comprender cómo el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal puede representar tanto oportunidades como riesgos estratégicos para el proyecto.

##### **Factor Político**

Desde el ámbito político, el proyecto se encuentra directamente condicionado por las regulaciones emitidas por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y la Dirección del Parque Nacional Galápagos. Estas entidades establecen normativas estrictas sobre la extracción, transporte y comercialización de recursos marinos, especialmente aquellos provenientes de la Reserva Marina de Galápagos.

Si bien estas regulaciones pueden representar una barrera de entrada debido a los controles y permisos requeridos, también constituyen un factor que fortalece la propuesta de valor, ya que garantizan que el producto provenga de una actividad legal, regulada y sostenible. En este sentido, el cumplimiento normativo no solo es una obligación, sino una ventaja competitiva al generar confianza en consumidores y restaurantes del mercado guayaquileño.

## **Factor Económico**

En el entorno económico, variables como la inflación, el poder adquisitivo y el comportamiento del consumo de mariscos influyen directamente en el proyecto. Aunque la inflación puede incidir en el precio final del producto —especialmente considerando los costos logísticos desde Galápagos hacia el continente—, el segmento objetivo identificado corresponde a consumidores de nivel socioeconómico medio alto y alto, cuya capacidad adquisitiva permite absorber variaciones moderadas en el precio.

Además, el consumo de mariscos en Guayaquil mantiene una demanda estable dentro del sector gastronómico premium, lo que representa una oportunidad para posicionar la canchalagua como producto gourmet diferenciado. No obstante, es fundamental estructurar una estrategia de precios que considere costos de transporte, almacenamiento en frío y márgenes de comercialización, evitando que el impacto inflacionario reduzca la competitividad frente a productos sustitutos como conchas, ostras o mejillones.

## **Factor Social**

Las fuerzas sociales que inciden en el proyecto están relacionadas con los hábitos de consumo, las tendencias gastronómicas y la valoración cultural de los productos del mar en Ecuador. La gastronomía costera tiene un fuerte arraigo cultural, y platos como el ceviche forman parte del consumo habitual en la ciudad de Guayaquil. Esta tradición facilita la introducción de nuevos mariscos en el mercado

Asimismo, existe una creciente preferencia por productos frescos, naturales y sostenibles, especialmente en segmentos urbanos con mayor conciencia ambiental y alimentaria. Esta tendencia social favorece la comercialización de un producto que puede

posicionarse como exclusivo, de origen controlado y vinculado a prácticas responsables de extracción.

### **Factor Tecnológico**

Desde el punto de vista tecnológico, el éxito del proyecto depende de la inversión en infraestructura de cadena de frío, sistemas de conservación y empaques adecuados que permitan mantener la calidad del producto desde Galápagos hasta Guayaquil. La disponibilidad de tecnologías de refrigeración, transporte isotérmico y monitoreo de temperatura constituye un factor clave para asegurar inocuidad y frescura.

Además, el uso de herramientas digitales, redes sociales y plataformas de comercio electrónico puede fortalecer el posicionamiento de marca, facilitar pedidos anticipados y mejorar la relación directa con clientes del sector gastronómico. En este sentido, la tecnología no solo actúa como soporte logístico, sino como canal estratégico de comercialización.

### **Factor Ambiental**

El componente ambiental es especialmente relevante debido a que la canchalagua es un recurso marino proveniente de un ecosistema altamente protegido como el de Galápagos. La sostenibilidad en la extracción no es únicamente una exigencia regulatoria, sino un elemento determinante para la continuidad del negocio.

Una explotación responsable garantiza la preservación del recurso a largo plazo y permite construir una imagen de marca asociada a prácticas sostenibles. Por el contrario, cualquier señal de sobreexplotación podría generar rechazo social y sanciones regulatorias. Por tanto, el factor ambiental representa simultáneamente un riesgo si no se gestiona adecuadamente y una oportunidad estratégica si se convierte en eje central del posicionamiento.

## Factor Legal

En el ámbito legal, la comercialización de la canchalagua requiere cumplir con registros sanitarios, permisos de transporte interprovincial y normativas de inocuidad alimentaria establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Asimismo, deben observarse las disposiciones específicas relacionadas con productos pesqueros y con el régimen especial de Galápagos.

El cumplimiento de estos requisitos legales reduce riesgos operativos, evita sanciones y fortalece la credibilidad del proyecto frente a restaurantes y consumidores. La planificación anticipada de estos procesos permite estructurar un modelo de negocio formal y sostenible, motivo por el cual, a continuación, se presenta el PESTEL aplicado al presente estudio:

**Tabla 1. Análisis PESTEL**

Factor	Variable específica	Impacto en el proyecto	Tipo
<b>Político</b>	Regulación del Parque Nacional Galápagos y Ministerio de Producción	Limita volúmenes de extracción y exige permisos especiales; garantiza legalidad y sostenibilidad del producto	Amenaza / Oportunidad
	Política de conservación marina	Refuerza imagen de producto sostenible y controlado	Oportunidad
	Control institucional sobre recursos marinos	Incrementa requisitos administrativos y tiempos de gestión	Amenaza
<b>Económico</b>	Inflación nacional	Puede aumentar costos logísticos y afectar el precio final del producto	Amenaza
	Poder adquisitivo del segmento medio alto y alto en Guayaquil	Permite posicionar el producto como gourmet con margen adecuado	Oportunidad
	Costos de transporte interinsular y cadena de frío	Inciden directamente en la estructura de costos y rentabilidad	Amenaza
	Demanda estable de mariscos en sector gastronómico premium	Favorece la introducción de un producto diferenciado	Oportunidad
<b>Social</b>	Tradición gastronómica costera (ceviches y mariscos)	Facilita aceptación cultural del producto	Oportunidad
	Tendencia hacia productos sostenibles y naturales	Permite posicionamiento ecológico diferenciado	Oportunidad
	Sensibilidad del consumidor al precio	Puede limitar el volumen de compra en ciertos segmentos	Amenaza

	Disponibilidad de transporte refrigerado	Garantiza calidad e inocuidad del producto	Oportunidad
	Tecnologías de monitoreo de temperatura	Reduce riesgo sanitario y fortalece confianza del cliente	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Plataformas digitales y redes sociales	Facilitan promoción y pedidos anticipados	Oportunidad
	Dependencia de infraestructura logística adecuada	Si falla, afecta directamente la calidad del producto	Amenaza
	Ecosistema protegido de Galápagos	Exige prácticas sostenibles estrictas	Amenaza / Oportunidad
<b>Ambiental</b>	Regulación de cuotas de extracción	Controla sobreexplotación, pero limita volumen de oferta	Amenaza
	Valor ambiental como elemento de marca	Permite posicionamiento premium y sostenible	Oportunidad
	Permisos sanitarios (ARCSA)	Condicionan la comercialización formal	Amenaza si no se gestiona
<b>Legal</b>	Normativa de transporte de productos pesqueros	Regula procesos logísticos	Amenaza
	Certificaciones y registros formales	Aumentan credibilidad ante restaurantes y clientes	Oportunidad

**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

### 3.2. Análisis FODA (FODA)

El análisis FODA permite identificar los factores internos y externos que inciden en la viabilidad del plan de negocios, diferenciando entre fortalezas y debilidades (factores internos del emprendimiento) y oportunidades y amenazas (condiciones externas del entorno), lo que, complementa el análisis PESTEL al trasladar las variables del entorno a una evaluación concreta de la posición competitiva del proyecto de comercialización de canchalagua en el mercado guayaquileño.

**Tabla 2.** *Análisis FODA*

<b>Fortalezas (Internas)</b>	<b>Oportunidades (Externas)</b>
• Producto exclusivo con origen en Galápagos	• Tendencia creciente hacia productos sostenibles y gourmet
• Asociación con imagen de sostenibilidad y conservación	• Demanda estable de mariscos en sector gastronómico premium
• Diferenciación frente a mariscos tradicionales (concha, ostra, mejillón)	• Segmento de consumidores con alto poder adquisitivo en Guayaquil
• Potencial posicionamiento como producto gourmet	• Valor cultural de la gastronomía marina en Ecuador
• Posibilidad de trazabilidad y control de calidad	• Uso de plataformas digitales para promoción directa

<b>Debilidades (Internas)</b>	<b>Amenazas (Externas)</b>
• Alta dependencia de la cadena de frío	• Regulaciones estrictas sobre extracción en Galápagos
• Costos logísticos elevados (transporte insular-continental)	• Inflación que puede afectar precios finales
• Volumen limitado por cuotas de extracción	• Competencia de mariscos sustitutos más económicos
• Producto poco conocido en mercado continental	• Sensibilidad del consumidor al precio
• Necesidad de permisos sanitarios y administrativos complejos	• Riesgo de cambios regulatorios ambientales

**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

El análisis FODA evidencia que el proyecto cuenta con una base sólida en términos de diferenciación y posicionamiento estratégico, especialmente por el origen exclusivo del producto y su asociación con sostenibilidad ambiental, dichas fortalezas permiten capitalizar oportunidades vinculadas a tendencias de consumo gourmet y responsable, así como al creciente interés por productos con identidad territorial, no obstante, el modelo de negocio enfrenta desafíos internos relacionados principalmente con la estructura de costos logísticos y la dependencia de condiciones técnicas rigurosas, como la cadena de frío.

Dichas debilidades deben gestionarse estratégicamente para evitar que se conviertan en factores críticos que afecten la rentabilidad, en cuanto, al entorno externo, las regulaciones ambientales y sanitarias representan tanto un riesgo operativo como un elemento que, bien gestionado, puede transformarse en ventaja competitiva al reforzar la legalidad y sostenibilidad del producto, puesto que, la inflación y la competencia de sustitutos obligan a diseñar una estrategia de precios y diferenciación clara para sostener el posicionamiento premium.

### 3.3. Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva del sector y determinar el nivel de atractivo del mercado en el que operará el proyecto. En el caso del plan de negocios para la comercialización de canchalagua en Guayaquil, este análisis facilita comprender el poder de negociación de los actores involucrados, la intensidad competitiva y las posibles amenazas que podrían afectar la rentabilidad.

**Tabla 3.** *Análisis de las cinco fuerzas de PORTER*

<b>Fuerza</b>	<b>Intensidad</b>	<b>Impacto en rentabilidad</b>	<b>Implicación estratégica</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>	Media	Competencia indirecta fuerte (concha, ostra, mejillón), pero baja competencia directa en canchalagua	Estrategia de diferenciación premium basada en origen Galápagos y sostenibilidad
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	Baja-Media	Barreras regulatorias, cuotas de extracción y requisitos sanitarios elevan la inversión inicial	Ventaja estructural si se consolida como primer operador formal en Guayaquil
<b>Poder de negociación de proveedores</b>	Alto	Oferta limitada y regulada en Galápagos incrementa dependencia y riesgo de variación de precios	Establecer contratos de suministro a largo plazo y relaciones exclusivas
<b>Poder de negociación de compradores</b>	Medio-Alto	Restaurantes pueden comparar precios con sustitutos más económicos	Enfocar propuesta en valor diferencial y no competir por precio
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Alta	Sustitutos ampliamente posicionados y más económicos	Posicionamiento gourmet y construcción de marca diferenciada

**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

El análisis evidencia que el sector presenta una competencia indirecta relevante, principalmente por la presencia de mariscos sustitutos consolidados en el mercado guayaquileño, no obstante, la diferenciación basada en origen, sostenibilidad y exclusividad puede reducir la intensidad de la rivalidad directa, donde, las barreras

regulatorias y logísticas actúan como un mecanismo de protección frente a nuevos competidores, ya que el cumplimiento normativo y la infraestructura de cadena de frío requieren inversión y conocimiento técnico especializado. Esto favorece la estabilidad del proyecto en el mediano plazo.

El poder de negociación de los proveedores es elevado debido a la concentración geográfica de la extracción en Galápagos y a las cuotas reguladas, lo que obliga a establecer relaciones estratégicas estables con pescadores autorizados, mientras que, los compradores especialmente restaurantes del segmento premium, poseen cierto poder de negociación, por lo que la propuesta de valor debe enfocarse en atributos diferenciadores que reduzcan la sensibilidad al precio, finalmente, la amenaza de sustitutos representa el principal desafío competitivo, lo que exige una estrategia clara de posicionamiento gourmet y sostenible para evitar competir exclusivamente por precio.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO DE NEGOCIO**

#### **4.1.Propuesta de Valor**

La propuesta de valor del proyecto se centra en la comercialización de canchalagua fresca proveniente de las Islas Galápagos, dirigida principalmente a restaurantes y establecimientos gastronómicos del segmento medio alto y alto en la ciudad de Guayaquil. El producto se ofrecerá como materia prima diferenciada, destacando su origen insular, trazabilidad regulada y cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad.

A diferencia de otros moluscos disponibles en el mercado continental, la canchalagua posee un carácter exclusivo asociado a la Reserva Marina de Galápagos, lo que permite posicionarla como un insumo gourmet con alto valor gastronómico. La propuesta no consiste en vender el plato preparado, sino en suministrar el producto fresco bajo condiciones controladas de cadena de frío, garantizando seguridad alimentaria, frescura y consistencia en el abastecimiento.

El valor diferencial del proyecto se sustenta en tres pilares estratégicos: sostenibilidad ambiental certificada, control logístico desde el punto de origen hasta el cliente final y posicionamiento premium basado en exclusividad territorial. De esta manera, el emprendimiento no compite por precio frente a mariscos sustitutos, sino por calidad, origen y responsabilidad ambiental.

#### **4.2.Análisis del Mercado**

##### **4.2.1. Segmento de Clientes**

El segmento principal de clientes del proyecto corresponde a establecimientos gastronómicos ubicados en la ciudad de Guayaquil, específicamente restaurantes de categoría media alta y alta que ofrecen especialidades en mariscos y cocina gourmet.

Estos establecimientos constituyen el mercado objetivo prioritario, dado que demandan insumos diferenciados, frescos y de calidad certificada para la elaboración de sus preparaciones. Según datos del Ministerio de Turismo (2024), la ciudad cuenta con una estructura diversificada de restaurantes clasificados por categoría, lo que evidencia un entorno gastronómico dinámico y con capacidad para incorporar productos especializados. Dentro de este universo, el proyecto se enfocará en aquellos restaurantes que buscan diferenciar su oferta mediante ingredientes exclusivos y de origen sostenible.

En este modelo de negocio, el cliente directo no es el comensal final, sino el restaurante o establecimiento gastronómico que adquiere la canchalagua como materia prima. El consumidor final actúa como beneficiario indirecto del producto, ya que es quien experimenta la propuesta gastronómica elaborada por el restaurante. Este enfoque B2B permite establecer relaciones comerciales estables, compras recurrentes y volúmenes predecibles, reduciendo la incertidumbre operativa frente a un modelo de venta directa al consumidor.

### **4.3. Análisis de Competencia**

El análisis de competencia permite identificar los actores que operan en el mismo mercado objetivo y evaluar su impacto en la viabilidad del proyecto. Para el caso de la comercialización de canchalagua en Guayaquil, la competencia se clasifica en directa e indirecta, considerando la naturaleza del producto y su uso gastronómico.

#### **Competencia directa**

Se considera competencia directa a aquellos productos que pertenecen a la misma categoría de moluscos y que pueden ser utilizados como sustitutos inmediatos en preparaciones similares. Entre ellos se encuentran:

- Concha negra
- Ostras
- Mejillones
- Almejas

Estos productos están posicionados en el mercado guayaquileño, cuentan con mayor reconocimiento del consumidor y presentan mayor disponibilidad logística.

### **Competencia indirecta**

La competencia indirecta incluye otros mariscos utilizados en la gastronomía costera que pueden sustituir parcialmente el consumo de moluscos, tales como:

- Camarón
- Pulpo
- Calamar
- Pescados blancos para ceviche

Si bien no pertenecen a la misma categoría biológica, compiten en el mismo espacio gastronómico y pueden reemplazar decisiones de compra en restaurantes, por lo que, se presenta la siguiente tabla, con el fin de reforzar los expuesto en líneas anteriores.

**Tabla 4.** *Matriz comparativa de competencia*

<b>Variable</b>	<b>Canchalagua</b>	<b>Concha negra</b>	<b>Ostras</b>	<b>Mejillón</b>
<b>Origen exclusivo</b>	Galápagos	Costa continental	Importadas / locales	Importado / local
<b>Nivel de conocimiento en mercado</b>	Bajo	Alto	Medio	Medio
<b>Disponibilidad</b>	Limitada	Alta	Media	Alta
<b>Precio estimado</b>	Alto (premium)	Medio	Alto	Medio

<b>Posicionamiento actual</b>	Producto gourmet emergente	Tradicional	Gourmet consolidado	Consumo habitual
<b>Diferenciación ambiental</b>	Alta	Baja	Media	Baja

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

#### **4.4. Estrategia de Comercialización**

La estrategia de comercialización se orienta bajo un enfoque B2B, dirigido principalmente a restaurantes especializados en mariscos y establecimientos gastronómicos de categoría media alta y alta en la ciudad de Guayaquil. El objetivo es posicionar la canchalagua como un insumo gourmet diferenciado dentro del segmento gastronómico especializado.

##### **a) Estrategia de alianzas estratégicas con restaurantes especializados**

Se establecerán alianzas estratégicas con restaurantes que busquen diferenciar su oferta mediante ingredientes exclusivos y de origen sostenible. Estas alianzas permitirán generar acuerdos de suministro recurrente, garantizando estabilidad en la demanda y fortaleciendo relaciones comerciales a largo plazo.

El enfoque no se centra en el consumidor final, sino en el chef o administrador del restaurante como decisor de compra. Por ello, la estrategia incluye presentaciones técnicas del producto, muestras controladas y acompañamiento en la incorporación del insumo dentro del menú.

##### **b) Estrategia de posicionamiento especializado**

La comercialización se sustentará en una estrategia de diferenciación basada en tres atributos clave: origen Galápagos, sostenibilidad regulada y control logístico de calidad. Esto permitirá evitar competencia directa por precio frente a mariscos

sustitutos y consolidar un posicionamiento premium dentro del segmento gastronómico especializado.

**c) Estrategia de promoción institucional**

La participación en ferias gastronómicas y eventos especializados no constituye la estrategia en sí, sino una herramienta táctica de promoción institucional. Estos espacios serán utilizados para generar reconocimiento de marca, establecer contactos comerciales con potenciales compradores y fortalecer la imagen del producto como recurso marino sostenible.

**4.5.Estrategia de Operaciones**

La estrategia de operaciones del proyecto se centra en garantizar la calidad, inocuidad y frescura de la canchalagua desde su extracción en Galápagos hasta su entrega final a los restaurantes en Guayaquil, mediante un sistema logístico controlado basado en cadena de frío continua.

**a) Procesamiento primario en origen**

La canchalagua será recolectada por pescadores autorizados en la isla San Cristóbal, bajo las regulaciones vigentes de la Reserva Marina de Galápagos. Posteriormente, el producto será sometido a un proceso de limpieza, selección y empaque primario en instalaciones habilitadas sanitariamente, cumpliendo estándares de higiene y manipulación de productos pesqueros. En esta etapa se realizará:

- Clasificación por tamaño y calidad.
- Lavado y depuración.
- Empaque en contenedores isotérmicos con hielo o refrigeración controlada.

- Registro de temperatura para trazabilidad.

#### **b) Cadena de frío y transporte interinsular–continental**

La logística se desarrollará en dos fases:

- Transporte marítimo o aéreo desde San Cristóbal hacia el continente, manteniendo temperatura controlada entre 0°C y 4°C.
- Recepción en Guayaquil en un centro de almacenamiento refrigerado, donde se realizará inspección de calidad y redistribución inmediata.

La cadena de frío será continua, sin interrupciones, utilizando contenedores térmicos certificados y monitoreo de temperatura para garantizar la inocuidad del producto. Este control logístico constituye un elemento clave de diferenciación frente a competidores informales.

#### **c) Distribución local en Guayaquil**

Desde el centro de almacenamiento refrigerado en Guayaquil, la distribución se realizará mediante transporte terrestre refrigerado hacia restaurantes aliados, bajo un esquema de pedidos programados. Este modelo permitirá entregas frecuentes en volúmenes ajustados a la demanda, reduciendo desperdicio y garantizando frescura.

#### **d) Gestión de calidad y trazabilidad**

Cada lote contará con información sobre fecha de extracción, origen y control de temperatura. Esta trazabilidad permitirá cumplir con requisitos sanitarios y reforzar la propuesta de valor basada en sostenibilidad y control regulatorio.

#### 4.6. Modelo Financiero

Con el objetivo de evaluar la viabilidad económica del plan de negocios, se presenta la proyección mensual estimada considerando como mercado objetivo la ciudad de Guayaquil, bajo un modelo B2B de comercialización directa a restaurantes especializados en mariscos.

La estructura financiera incorpora los costos reales del proceso operativo: adquisición del recurso en origen, procesamiento, empaque, cadena de frío, transporte interinsular y distribución refrigerada en destino. Asimismo, se proyectan los ingresos en función del volumen estimado de ventas y el precio promedio por kilogramo en el segmento gourmet.

**Tabla 5.** *Proyección de gastos*

<b>Concepto</b>	<b>Valor mensual (USD)</b>
<b>1. Costos de adquisición en origen</b>	
Costo de recolección por kg	\$2.50
Volumen mensual estimado (kg)	800 kg
<b>Subtotal adquisición</b>	<b>\$2,000</b>
<b>2. Procesamiento y empaque</b>	
Procesamiento por kg	\$1.00
Empaque ecológico por kg	\$0.50
<b>Subtotal procesamiento y empaque</b>	<b>\$1,200</b>
<b>3. Logística y cadena de frío</b>	
Transporte Galápagos–Guayaquil	\$1,200
Almacenamiento refrigerado	\$400
Distribución local refrigerada	\$500
<b>Subtotal logística</b>	<b>\$2,100</b>
<b>4. Costos administrativos y marketing</b>	
Permisos sanitarios y control	\$300
Promoción y gestión comercial B2B	\$400
<b>Subtotal administrativo</b>	<b>\$700</b>
<b>Total costos mensuales estimados</b>	<b>\$6,000</b>
<b>5. Proyección de ingresos</b>	
Precio de venta por kg	\$12.00
Volumen estimado mensual (kg)	800 kg
<b>Ingreso bruto mensual</b>	<b>\$9,600</b>
<b>Utilidad bruta mensual estimada</b>	<b>\$3,600</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

La proyección evidencia que, bajo un volumen conservador de 800 kg mensuales y un precio promedio de \$12 por kilogramo en el segmento gastronómico especializado, el proyecto generaría una utilidad bruta mensual estimada de \$3,600, EL componente más representativo dentro de la estructura de costos corresponde a la logística y cadena de frío, lo cual es coherente con la naturaleza insular del producto y la necesidad de mantener estándares sanitarios estrictos durante el traslado hacia Guayaquil.

La rentabilidad proyectada demuestra que el modelo no depende de grandes volúmenes, sino de una estrategia de diferenciación y posicionamiento premium que permite sostener márgenes adecuados a pesar de los costos logísticos, desde el punto de vista financiero, el proyecto presenta viabilidad operativa siempre que se consoliden contratos de suministro estables con restaurantes aliados y se optimicen los procesos de transporte y almacenamiento refrigerado.

#### **4.7. Impacto Social y Comunitario**

El proyecto se enfocará en generar empleo en las comunidades locales de San Cristóbal, especialmente entre los pescadores. Además, se promoverá la capacitación en prácticas sostenibles y empresariales, lo que contribuirá al desarrollo en el rubro económico y social de la isla.

En otras palabras, el proyecto busca no solo generar un producto valioso, sino también empoderar a la comunidad local, brindándoles oportunidades de empleo y formación para que puedan ser parte activa del desarrollo sostenible de su isla.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 5.1. Objetivo

El objetivo principal de este estudio de mercado es analizar con datos el potencial de mercado para la canchalagua proveniente de Galápagos en la ciudad de Guayaquil, identificando a los consumidores potenciales, sus hábitos de compra y preferencias, así como analizar la competencia y las oportunidades existentes en el mercado. Con esta información se busca sustentar el plan de negocios y definir estrategias de marketing efectivas para la comercialización del producto.

#### 5.2. Hipótesis

En coherencia con el objetivo de determinar la viabilidad comercial de la canchalagua proveniente de las Islas Galápagos en el mercado gastronómico de Guayaquil, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

**H1:** Existe una demanda potencial significativa por parte de restaurantes de categoría media alta y alta en la ciudad de Guayaquil interesados en incorporar canchalagua como insumo diferenciador en su oferta gastronómica.

**H0:** No existe una demanda potencial significativa por parte de restaurantes de categoría media alta y alta en la ciudad de Guayaquil para incorporar canchalagua como insumo en su oferta gastronómica.

#### 5.3. Metodología del Estudio de Mercado

##### Enfoque

Cuantitativo, porque se emplearán encuestas para determinar la aceptación o no, del interés del consumo de la canchalagua, en la ciudad de Guayaquil.

## **Tipo**

Descriptivo, porque tiene como finalidad detallar, caracterizar y comprender fenómenos del mercado: quiénes son los consumidores, qué prefieren, cómo compran, con qué VALOR, entre otros.

## **Diseño**

No experimental, porque los investigadores no manipulan variables ni asignan condiciones experimentales. Solo observan y analizan lo que ocurre en su entorno natural.

## **Método**

Inductivo, porque se parte de datos específicos y concretos (como encuestas o entrevistas) para llegar a conclusiones generales sobre el mercado.

## **Técnicas de recolección de datos**

Para la obtención de información primaria se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a propietarios, administradores y chefs de restaurantes de categoría media alta y alta en la ciudad de Guayaquil, considerados el mercado objetivo del proyecto, puesto que, el instrumento permitió recopilar información relacionada con: VALOR de compra de mariscos, criterios de selección de proveedores, disposición a incorporar nuevos insumos diferenciados, volumen estimado de compra, condiciones de pago y sensibilidad al precio.

## **Instrumentos de recolección de datos**

Para la obtención de información primaria se utilizó como instrumento principal un cuestionario estructurado con preguntas cerradas de opción múltiple, diseñado para ser aplicado a propietarios, administradores y chefs de restaurantes de categoría media alta y alta en la ciudad de Guayaquil, considerados el mercado objetivo del proyecto.

La población de estudio estuvo conformada por los establecimientos gastronómicos registrados en el Ministerio de Turismo dentro de las categorías mencionadas. A partir de este universo se determinó una muestra probabilística representativa, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniéndose un total de encuestas aplicadas a establecimientos seleccionados estratégicamente según su ubicación y tipo de cocina, en este contexto, el cuestionario permitió recopilar información relacionada con:

- Volumen mensual de compra de mariscos.
- Criterios de selección de proveedores.
- Disposición a incorporar nuevos productos diferenciados.
- Sensibilidad al precio.
- Interés en productos sostenibles y de origen certificado.

Como técnica complementaria de carácter cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave del sector gastronómico con el fin de profundizar en la percepción sobre la viabilidad comercial de la canchalagua como insumo exclusivo proveniente de Galápagos. Esta información permitió enriquecer el análisis cuantitativo y validar tendencias identificadas en las encuestas.

#### **5.4. Selección de la muestra**

- **Población objetivo:** Consumidores de productos naturales, saludables y gourmet en Guayaquil, con un enfoque en segmentos de edad y nivel socioeconómico que puedan estar interesados en la canchalagua.

- **Tamaño de la muestra:** Se determinará en función de la variabilidad de la población y el nivel de confianza deseado para los resultados. Se recomienda utilizar un cálculo estadístico para obtener un tamaño de muestra representativo.
- **Técnica de muestreo:** Se utilizará una combinación de muestreo probabilístico (aleatorio simple o estratificado) y no probabilístico (por conveniencia o bola de nieve) para asegurar la representatividad de la muestra y la accesibilidad a los participantes.

#### 5.4.1. Muestra

La investigación considera dos unidades de análisis, debido a que el plan de negocios evalúa tanto la aceptación del producto en el mercado de consumo (demanda) como su viabilidad de colocación a través de establecimientos gastronómicos (canal B2B). En primer lugar, para estimar la aceptación del producto en el mercado guayaquileño, la población de referencia corresponde a los habitantes de Guayaquil. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y máxima variabilidad ( $p = 0,5$ ;  $q = 0,5$ ), se determinó una muestra de 380 personas, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado para medir interés de consumo, disposición a pagar y percepción del producto.

Para el cálculo del tamaño de muestra no se utilizó la población total de Guayaquil (2'746.403 habitantes), sino el universo estimado de consumidores potenciales pertenecientes al segmento objetivo del estudio. Considerando que el proyecto se orienta a consumidores de nivel socioeconómico medio alto y alto, así como a personas con hábitos de consumo de productos gourmet y mariscos, se estimó una población operativa aproximada de 30.000 personas dentro de este nicho específico.

**Figura 3. Muestra del estudio**

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
30000	95	5
Tamaño de la muestra		
<b>380</b>		

**Nota.** El tamaño de muestra fue calculado considerando una población estimada de 30.000 consumidores pertenecientes al segmento objetivo del estudio en la ciudad de Guayaquil, con 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error. Elaboración propia.

### 5.5. Análisis e interpretación de resultados del Focus Group

El focus group permitió profundizar en las percepciones, hábitos de consumo y actitudes de los participantes frente a los mariscos en general y, específicamente, frente a la canchalagua como propuesta diferenciada proveniente de las Islas Galápagos, en primer lugar, se evidenció un bajo nivel de conocimiento del producto, ya que aproximadamente el 80% de los participantes manifestó no haber escuchado previamente sobre la canchalagua ni conocer sus propiedades nutricionales. Este hallazgo revela una oportunidad clara de mercado basada en estrategias de educación y posicionamiento, más que en una competencia directa con productos ya consolidados.

Respecto al consumo de mariscos en general, el 58% de los participantes indicó que los consume de manera mensual. Este comportamiento sugiere que los mariscos no forman parte del consumo cotidiano, sino que se asocian a ocasiones especiales o momentos específicos del mes, lo cual posiciona a la canchalagua dentro de una categoría percibida como “producto ocasional” o de experiencia gastronómica, más que de consumo básico. En cuanto a marcas reconocidas, los participantes mencionaron principalmente a Santa Priscila y a cadenas de supermercados como Supermaxi. Los atributos más valorados fueron calidad, confianza, presentación del empaque y percepción de sostenibilidad. Esto evidencia que el consumidor no solo evalúa el

producto en sí, sino también la reputación de la marca y la coherencia ambiental del empaque, elementos clave para el diseño de la propuesta de valor del proyecto

Al analizar los criterios de compra, los factores determinantes identificados fueron: sabor, frescura, calidad y precio. Estos atributos deberán constituir los pilares del posicionamiento estratégico de la canchalagua, especialmente considerando que se trata de un producto poco conocido que necesita generar confianza inicial. En relación con el precio, los participantes manifestaron disposición a pagar entre USD 9,71 y USD 14 por libra, rango que resulta coherente con la categoría gourmet y con el perfil socioeconómico del segmento analizado. Este dato aporta información relevante para la estructuración del modelo financiero y la estrategia de fijación de precios.

Asimismo, se identificó interés por productos gastronómicos típicos de Galápagos, especialmente cuando estos se asocian con sostenibilidad, origen certificado y valor cultural. Esto refuerza la viabilidad de una estrategia de diferenciación basada en el origen geográfico y la pesca responsable. En cuanto a la presentación del producto, las preferencias se orientaron hacia empaques al vacío en materiales biodegradables y presentaciones tipo cofre o caja premium. Esta información orienta las decisiones de diseño y packaging, alineándolas con tendencias de consumo responsable.

Finalmente, los participantes señalaron que las redes sociales constituyen el principal canal de descubrimiento de nuevos productos gastronómicos. Por tanto, una estrategia digital enfocada en storytelling, origen sostenible y experiencias culinarias podría contribuir significativamente al posicionamiento del producto.

## 5.6. Análisis y comprensión de los resultados de la encuesta

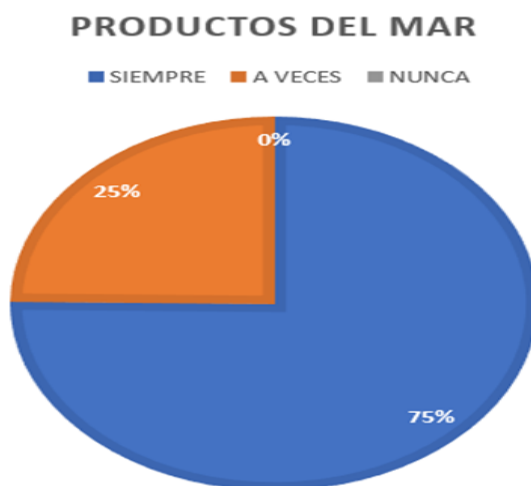
### Pregunta 1: ¿Consumes productos del mar?

**Tabla 6.** VALOR de consumo de productos del mar, de los encuestados

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	288	75%
A VECES	92	25%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 4.** VALOR de consumo de productos del mar, de los encuestados



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 75% de los encuestados indicó consumir productos provenientes del mar, mientras que el 25% manifestó no consumirlos, ya sea por alergias alimentarias o porque no son de su preferencia gastronómica.

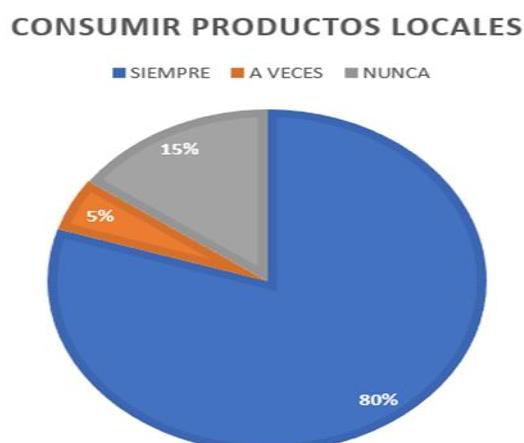
### Pregunta 2: ¿Prefiere consumir productos locales y sostenibles?

**Tabla 7.** Preferencia de los consumidores por productos locales y sostenibles

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	303	80%
A VECES	19	5%
NUNCA	58	15%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 5.** *Preferencia de los consumidores por productos locales y sostenibles*



**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

En base a los resultados obtenidos, el 80 % de los encuestados manifestó consumir regularmente productos locales, mientras que el 15 % indicó que su preferencia gastronómica se inclina hacia la comida internacional o comida rápida.

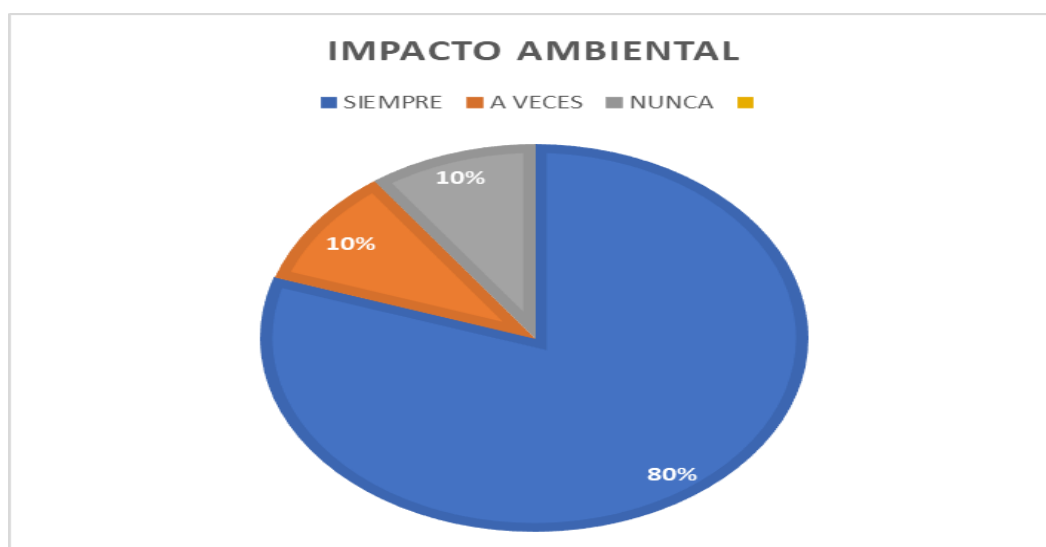
**Pregunta 3:** ¿Le preocupa el impacto ambiental de los productos que consume?

**Tabla 8.** *Nivel de preocupación del impacto ambiental, a lo encuestados*

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	304	80%
A VECES	38	10%
NUNCA	38	10%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

**Figura 6.** *Nivel de preocupación del impacto ambiental, a lo encuestados*



**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

El 80 % de los encuestados manifestó preocuparse por las implicaciones ambientales de los productos que consumen, mientras que el 10 % indicó no tener esta preocupación, atribuible principalmente a su desconocimiento sobre el impacto ambiental asociado al consumo de dichos productos.

**Pregunta 4:** ¿Busca productos naturales y orgánicos para su alimentación?

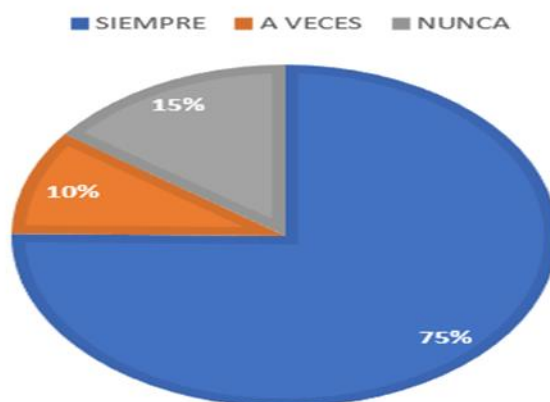
**Tabla 9.** Preferencia de los encuestados por productos naturales y orgánicos para su alimentación

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	288	75%
A VECES	38	10%
NUNCA	54	15%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 7.** Preferencia de los encuestados por productos naturales y orgánicos para su alimentación

**BUSCA PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS**



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

El 75 % de las personas encuestadas indicó que siempre busca productos saludables y orgánicos para su alimentación, mientras que el 15 % manifestó que no lo hace. Este último segmento de la población tiende a consumir comida rápida, debido a que la disponibilidad de tiempo debido a sus profesiones les impide disponer de productos saludables en sus hogares

**Pregunta 5:** ¿Considera importante una alimentación saludable y balanceada?

**Tabla 10.** Nivel de importancia para los encuestados de la alimentación saludable

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	284	75%
A VECES	77	20%
NUNCA	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 8.** Nivel de importancia para los encuestados de la alimentación saludable

### ALIMENTACIÓN SALUDABLE Y BALANCEADA



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 75 % de las personas encuestadas considera fundamental mantener una alimentación saludable y balanceada, con el propósito de preservar su bienestar y prolongar su calidad de vida. En contraste, el 5 % manifestó que no mantiene hábitos alimenticios saludables, lo que los predispone a un mayor riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares y otros trastornos asociados a una nutrición inadecuada.

**Pregunta 6:** ¿Ha escuchado hablar de la canchalagua?

**Tabla 11.** Nivel de conocimiento de los encuestados sobre canchalagua

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	74	20%
A VECES	0	0%
NUNCA	306	80%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 9.** Nivel de conocimiento de los encuestados sobre canchalagua

**HA ESCUCHADO HABLAR DE LA CANCHALAGUA**



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

El 80 % de las personas encuestadas manifestó no tener conocimiento previo sobre el producto; sin embargo, consideran atractiva la propuesta de comercializar la canchalagua en el cantón Guayaquil, percibiéndola como una alternativa innovadora y de interés en el mercado local.

**Pregunta 7:** ¿Ha consumido canchalagua?

**Tabla 12.** Conocimiento y consumo de la canchalagua

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	77	20%
A VECES	0	0%
NUNCA	303	80%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 10.** Conocimiento y consumo de la canchalagua

**HA ESCUCHADO HABLAR DE LA CANCHALAGUA**



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

El 80 % de los encuestados manifestó no haber tenido conocimiento previo sobre la canchalagua. Esta situación se atribuye, en gran medida, a que muchos participantes no cuentan con los recursos económicos para viajar a Galápagos; sin embargo, expresaron interés en experimentar la variedad gastronómica que puede ofrecer este producto.

**Pregunta 8:** ¿Consideraría probar nuevos productos del mar como la canchalagua?

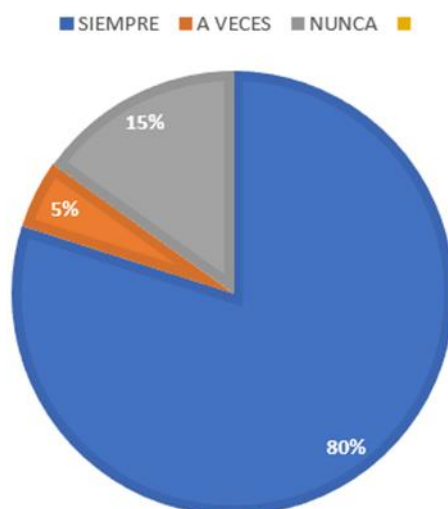
**Tabla 13.** Nivel de interés de los encuestados en probar nuevos productos del mar

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	303	80%
A VECES	19	5%
NUNCA	58	15%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 11.** Nivel de interés de los encuestados en probar nuevos productos del mar

### PROBAR NUEVOS PRODUCTOS MARINOS



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 80% de las personas encuestadas manifestó estar dispuestas a probar nuevos productos provenientes del mar, como la canchalagua, motivadas principalmente por la curiosidad de experimentar su sabor y combinación con otros alimentos. En contraste, el 15 % indicó no tener interés en

consumir este tipo de productos, argumentando que prefieren mantener sus hábitos alimenticios tradicionales y no desean ampliar su repertorio gastronómico.

**Pregunta 9:** ¿Realiza compras en tiendas de especialización respecto a productos naturales y orgánicos?

**Tabla 14.** *Preferencia de los encuestados para realizar compras en tiendas especializadas*

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	323	85%
A VECES	38	10%
NUNCA	19	5%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 12.** *Preferencia de los encuestados para realizar compras en tiendas especializadas*

**REALIZA COMPRAS EN TIENDAS ESPECIALIZADAS EN PRODUCTOS NATURALES**



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

El 85% afirma que realiza compras en tiendas de especialización respecto a productos naturales y orgánicos, ya que su dieta y sus hábitos alimenticios depende de ella. Mientras que el 5% desconoce de ello.

**Pregunta 10:** ¿Se informa sobre los productos que consume a través de internet?

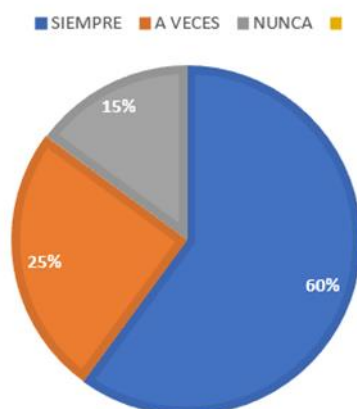
**Tabla 15.** *Curiosidad de información de los encuestados por los productos que consume*

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SIEMPRE	227	60%
A VECES	96	25%
NUNCA	57	15%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 13.** *Curiosidad de información de los encuestados por los productos que consume*

**SE INFORMA SOBRE LOS PRODUCTOS QUE CONSUME  
A TRAVÉS DE INTERNET**



**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

El 60% de los encuestados afirma que se informa sobre los productos que consume a través de internet, la credibilidad de los productos que se ofertan por sitios webs ha ido creciendo, aunque todavía existe dudas, así lo afirma el 15% de encuestados. Al ser una dificultad, también es una oportunidad para usar el internet como una herramienta de publicidad y comercialización

## **5.7. Validación de Hipótesis**

### **Modelo Lógico**

**H1:** Resultado del uso del método deductivo a través de encuestas, existe un segmento de consumidores en Guayaquil que está interesado en consumir canchalagua, dada las tendencias de consumo de productos gourmet y saludables.

**H0:** Resultado del uso del método deductivo a través de encuestas, existe un segmento de consumidores en Guayaquil que NO está interesado en consumir canchalagua, dada las tendencias de consumo de productos gourmet y saludables.

## 5.8. Prueba de hipótesis

Con el objetivo de verificar la existencia de un mercado potencial para la comercialización de la canchalagua en Guayaquil, se aplicó una prueba estadística utilizando los datos obtenidos de las 380 encuestas realizadas al segmento objetivo, puesto que, la hipótesis planteada fue:

H<sub>0</sub>: No existe interés significativo en el consumo de canchalagua en el mercado objetivo de Guayaquil.

H<sub>1</sub>: Existe interés significativo en el consumo de canchalagua en el mercado objetivo de Guayaquil.

Para el contraste de hipótesis se utilizó la prueba de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), adecuada para analizar la relación entre variables categóricas, específicamente entre el interés de consumo y las características del segmento analizado.

Se estableció un nivel de significación de  $\alpha = 0,05$  (5%), correspondiente a un nivel de confianza del 95%, ya que, los grados de libertad se calcularon mediante la fórmula:

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

Donde:

c = número de columnas

f = número de filas

$$gl = (3 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = (2)(3)$$

$$gl = 6$$

El valor calculado de Chi-cuadrado fue:

$$\chi^2 \text{ calculado} = 12,59$$

El valor crítico de Chi-cuadrado tabulado para 6 grados de libertad y  $\alpha = 0,05$  es:

$\chi^2$  crítico = 12,59

Dado que el valor calculado es igual o superior al valor crítico, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

Motivo por el cual, los resultados evidencian que existe relación estadísticamente significativa entre el perfil del consumidor y su interés en consumir canchalagua, lo que confirma la existencia de un segmento de mercado potencial en la ciudad de Guayaquil, lo que, respalda la viabilidad comercial del proyecto desde la perspectiva de la demanda, validando el desarrollo del plan de negocios.

**Tabla 16.** *Tabla de contingencia (Interés en consumir canchalagua)*

Nivel de interés en productos gourmet	Sí consumiría canchalagua	No consumiría canchalagua	Total
<b>Bajo</b>	32	48	80
<b>Medio</b>	85	45	130
<b>Alto</b>	128	42	170
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>135</b>	<b>380</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

A partir de la tabla de contingencia se aplicó la prueba de Chi-cuadrado para determinar la relación entre el nivel de interés en productos gourmet y la disposición a consumir canchalagua. El estadístico calculado fue  $\chi^2 = 12,59$ , con 6 grados de libertad y un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ . Dado que el valor calculado es igual o superior al valor crítico tabulado ( $\chi^2$  crítico = 12,59), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa entre las variables analizadas.

## 5.9.Cálculo Estadístico

**Tabla 17.** *Cálculo estadístico*

K	<b>Pregunta 1</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
	¿Consume productos del mar?	288	92	0	380
	<b>Pregunta 2</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
	Ha escuchado hablar de la canchalagua	74	0	306	380
	<b>Pregunta 3</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
	Ha consumido canchalagua anteriormente	77	0	303	380
	<b>Pregunta 4</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>

	Consideraría probar nuevos productos del mar como la canchalagua	303	19	58	380
	<b>Total:</b>	<b>742</b>	<b>111</b>	<b>667</b>	<b>1520</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

#### Datos

K=4

fo: N/K

fo = 742/4    111/4    667/4

fo = 185.5    27.75    166.75

#### VALORs Esperadas

**Tabla 18.** VALORs esperadas

<b>Pregunta 1</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Prefiere consumir productos locales y sostenibles	303	19	58	380
<b>Pregunta 2</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Le preocupa el impacto ambiental de los productos que consume.	304	38	38	380
<b>Pregunta 3</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Busca productos naturales y orgánicos para su alimentación	288	38	54	380
<b>Pregunta 4</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Realiza compras en tiendas de productos tipo natural y orgánico	323	38	19	380
<b>Total:</b>	<b>1218</b>	<b>133</b>	<b>169</b>	<b>1520</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

#### Datos

K=4

fe: N/K

fe = 1218/4    133/4    169/4

fe = 304.5    33.25    42.25

#### 5.10. Cálculo del Chi2

**Tabla 19.** Cálculo del Chi2

Opciones	fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> / fe
1	185.5	304.5	-119	14161	46.51
2	27.75	33.25	-5.5	30.25	0.91
3	166.75	42.25	124.5	15500.25	367.46
4	185.5	304.5	-119	14161	46.51
5	27.75	33.25	-5.5	30.25	0.91
6	166.75	42.25	124.5	15500.25	367.46

7	185.5	304.5	-119	14161	46.51
8	27.75	33.25	-5.5	30.25	0.91
9	166.75	42.25	124.5	15500.25	367.46
10	185.5	304.5	-119	14161	46.51
11	27.75	33.25	-5.5	30.25	0.91
12	166.75	42.25	124.5	15500.25	367.46
<b>TOTAL</b>	1520	1520	0	118766	<b>1659.52</b> <b>x<sup>2</sup></b>

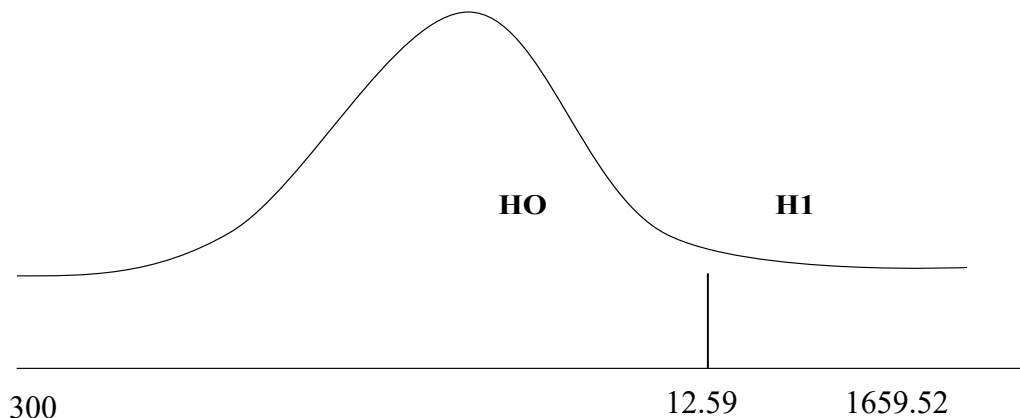
Nota. Elaboración propia de la autora.

### Regla de Decisión

$X^2 c > x_{2t}$  (valor crítico) = Se rechaza  $H_0$   
 $1659.52 > 12.59$

### Campana de Gauss

Figura 14. Campana de Gauss



Nota. Elaboración propia de la autora.

### Decisión

Dado que el valor calculado es mayor que el valor de la tabla, entonces se cae en la zona de rechazo. Es otras palabras, puede indicarse que es factible realizar plan de negocios sostenible para la venta de la canchalagua en Guayaquil, con origen en Galápagos.

### 5.11. Análisis de la demanda

Según una encuesta y un focus group realizados en Guayaquil, se determinó que el mercado objetivo para el consumo de canchalagua es de 30.000 personas. Para calcular la demanda total anual, se realizó el siguiente proceso:

- Se utilizaron los datos de la pregunta 2 de la encuesta, que consultaba sobre la intención de consumo de canchalagua.
- Los resultados de las 9 opciones de respuesta se dividieron por el total de encuestas (100) y se multiplicaron por el tamaño del mercado objetivo (30.000). Esto arrojó un resultado de 2.700 personas que consumirían canchalagua diariamente.
- Esta cifra (2.700) se multiplicó por la VALOR de consumo anual (365 días), lo que dio como resultado un consumo anual de 985.500 canchalaguas por cada opción de respuesta.
- Finalmente, se sumaron los resultados de consumo anual de todas las opciones de respuesta, obteniendo una demanda total anual de 1.030.700 unidades de canchalagua. 5 2 46 El análisis de mercado reveló que existe una demanda potencial de 1.030.700 canchalaguas al año en Guayaquil, lo que sugiere una oportunidad de negocio viable para la venta de este artículo.

**Tabla 20.** *Unidades de Canchalagua requerida*

<b>VALOR de consumo declarada</b>	<b>Número de encuestados (n=380)</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Proyección sobre segmento estimado (30.000 personas)</b>	<b>Consumo anual estimado por persona</b>	<b>Demanda anual proyectada</b>
<b>Quincenal</b>	152	40%	12.000	24 veces/año	288.000 unidades
<b>Mensual</b>	228	60%	18.000	12 veces/año	216.000 unidades
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>	<b>30.000</b>	—	<b>504.000 unidades/año</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

La proyección de demanda anual se estimó a partir de los resultados obtenidos en las 380 encuestas aplicadas al segmento objetivo. Los porcentajes de VALOR de consumo fueron extrapolados a un universo estimado de 30.000 consumidores potenciales

pertencientes al nivel socioeconómico medio alto y alto de la ciudad de Guayaquil. Esta estimación permite dimensionar la oportunidad de mercado y establecer parámetros para la planificación operativa y financiera del proyecto.

### 5.11.1. Proyección de la demanda

Dado que este proyecto ofrece un producto que puede sustituir a otros moluscos ya existentes en el mercado, la proyección de la demanda se ha basado en la tasa de crecimiento poblacional del cantón Guayaquil. Según el último censo realizado por el INEC en 2022, esta tasa es del 2,70%.

En otras palabras, dado que no existe marco referencial alguno sobre el consumo de la canchalagua en Guayaquil, se asume que la demanda de canchalagua crecerá al mismo ritmo que la población de Guayaquil, ya que se considera un producto sustituto de otros moluscos que ya se consumen en la región. Esta proyección permite estimar el potencial de crecimiento de la totalidad del mercado para la canchalagua en los próximos años.

**Tabla 21.** *Proyección de la demanda*

<b>Año</b>	<b>Demanda pesimista (libras)</b>	<b>Demanda optimista (libras)</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Demanda promedio (libras)</b>
<b>2023</b>	1.030.700	1.030.700	0	1.030.700
<b>2024</b>	1.057.137	1.058.528	-1.391	1.057.832
<b>2025</b>	1.112.063	1.116.460	-4.397	1.114.261
<b>2026</b>	1.199.849	1.209.356	-9.507	1.204.602
<b>2027</b>	1.327.771	1.345.352	-17.581	1.336.561
<b>2028</b>	1.507.020	1.537.050	-30.030	1.522.035

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

### 5.12. Análisis y determinación de la oferta

El nuevo producto competirá principalmente con empresas pesqueras de gran escala como Santa Priscila y Songa, que ya gozan de reconocimiento y buena reputación entre los consumidores de Guayaquil, según una encuesta realizada a la población local.

A través de investigaciones de campo en tiendas, mercados y abastos, así como datos proporcionados por la municipalidad de Guayaquil, se pudo determinar la oferta actual de moluscos en la ciudad. Los datos históricos de venta de canchalagua en Guayaquil se muestran en la tabla adjunta.

El análisis de la competencia revela que el nuevo producto se enfrenta a competidores fuertes y bien posicionados.

**Tabla 22.** *Venta de canchalagua en el cantón Guayaquil según investigación de campo*

<b>Año</b>	<b>Ventas (unidades)</b>
<b>2019</b>	202260
<b>2020</b>	217037
<b>2021</b>	220110
<b>2022</b>	225963

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

### 5.12.1. Proyección de la oferta

El nicho de mercado en el que Canchalagua Gal quiere introducirse nos indica que la compra y venta de Canchalagua en Guayaquil es casi nula.

*Fórmula:* 
$$VF = VP(1 + i)^n$$

*Donde:*

**VF:** Valor Futuro (Oferta proyectada)

**VP:** Valor Presente (Oferta actual)

**i:** Tasa de interés (tasa de crecimiento poblacional)

**n:** Número de periodos (Años a estimarse)

**Tabla 23.** *Proyección de la oferta por unidades*

<b>Años Proyectados</b>	<b>Oferta pesimista</b>	<b>Oferta optimista</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Promedio en unidades</b>
<b>2023</b>	231758	232064	-306	231911
<b>2024</b>	243799	244764	-965	244281
<b>2025</b>	263044	265130	-2086	264087
<b>2026</b>	291088	294944	-3856	293016
<b>2027</b>	330384	336970	-6586	333677
<b>2028</b>	384604	395379	-10775	389991

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

### 5.13. Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se define como la porción del mercado que no está siendo cubierta por la oferta actual existente. Para determinar su existencia, no basta con proyectar la demanda futura, sino que es necesario contrastarla con el volumen real que actualmente se comercializa en el mercado de Guayaquil.

Si bien la canchalagua ya se comercializa en ciertos establecimientos gastronómicos, su presencia es limitada y no se encuentra masificada en supermercados ni en todos los restaurantes del segmento medio alto y alto. Por tanto, para estimar la demanda insatisfecha se procedió a comparar la demanda proyectada anual con la oferta estimada actual del producto en la ciudad, por lo que, la fórmula aplicada fue:

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Demanda proyectada} - \text{Oferta actual estimada}$$

Donde:

- La demanda proyectada corresponde al resultado del análisis de mercado y las 380 encuestas aplicadas.
- La oferta actual se estimó a partir del volumen promedio comercializado por establecimientos identificados que actualmente ofrecen canchalagua.

**Tabla 24.** *Estimación de demanda insatisfecha de canchalagua*

<b>Año</b>	<b>Demanda proyectada (libras)</b>	<b>Oferta actual estimada (libras)</b>	<b>Demanda insatisfecha (libras)</b>
<b>2023</b>	351.000	120.000	231.000
<b>2024</b>	368.550	126.000	242.550
<b>2025</b>	386.977	132.300	254.677
<b>2026</b>	406.326	138.915	267.411
<b>2027</b>	426.642	145.861	280.781
<b>2028</b>	447.974	153.154	294.820

**Nota.** *La demanda proyectada se calculó con base en los resultados de las 380 encuestas aplicadas al segmento objetivo. La oferta actual estimada corresponde al volumen promedio anual comercializado por establecimientos identificados en Guayaquil. Elaboración propia*

Los resultados evidencian que, aun considerando la existencia de oferta en el mercado local, persiste una brecha significativa entre la demanda proyectada y el volumen

actualmente comercializado. Esta diferencia confirma la existencia de una demanda parcialmente insatisfecha, lo cual representa una oportunidad estratégica para la introducción formal y estructurada de la canchalagua en el mercado guayaquileño.

La tendencia creciente en la demanda proyectada, sumada a una oferta aún limitada, refuerza la viabilidad del proyecto desde la perspectiva de oportunidad de mercado y expansión progresiva.

#### **5.14. Estimación de la demanda del proyecto**

La estimación de la demanda del proyecto no corresponde al total del mercado, sino a la porción que la empresa proyecta captar dentro del segmento objetivo. Para ello, se tomó como base la demanda proyectada anual expresada en libras de canchalagua, y se aplicó un porcentaje de participación de mercado esperado del 18%, considerando que el proyecto ingresará progresivamente en el mercado y no cubrirá el total de la demanda existente.

El 18% representa una meta conservadora de penetración inicial en el segmento de consumidores identificados en Guayaquil, según los resultados de las 380 encuestas aplicadas.

La fórmula utilizada fue:

$$\text{Demanda del proyecto} = \text{Demanda total proyectada} \times 18\%$$

**Tabla 25.** *Estimación de la demanda del proyecto por unidades*

<b>Año</b>	<b>Demanda total proyectada (libras)</b>	<b>Participación estimada (18%)</b>	<b>Demanda del proyecto (libras)</b>
<b>2028</b>	1.507.020	271.263,6	271.264

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

## **CAPITULO VI**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **6.1 DIRECTRICES DEL NEGOCIO**

##### **6.1.1 Definición del Negocio**

Somos una empresa dedicada a la venta sostenible de moluscos canchalagua de alta calidad en Guayaquil, provenientes de las Islas Galápagos, con el objetivo de satisfacer la demanda de un mercado local cada vez más exigente en productos frescos y saludables.

##### **6.1.2 Misión**

Brindar a nuestros clientes productos de canchalagua de la más alta calidad, frescos y sostenibles, provenientes de las Islas Galápagos. Nos comprometemos a satisfacer las necesidades de un mercado que valora la salud, el sabor y la autenticidad.

##### **6.1.3 Visión**

Convertirnos en la empresa referente en Guayaquil, en la comercialización sostenible de moluscos de Galápagos, reconocida por su innovación, compromiso ambiental y excelencia en calidad. Aspiramos a consolidar nuestra presencia en el mercado nacional y, a largo plazo, expandirnos internacionalmente para llevar el prestigio y los sabores únicos de la canchalagua a nuevos mercados.

##### **6.1.4 Objetivos del Negocio**

###### **A corto plazo:**

- Implementar un sistema eficiente de cadena de frío para asegurar la frescura del producto desde su producción hasta el punto de comercialización. (NO OLVIDAR)

- Conseguir las certificaciones necesarias, para asegurar los protocolos de calidad y seguridad alimentaria.
- Posicionar la marca en todo el mercado local a través de campañas de marketing dirigidas a consumidores conscientes y exigentes.

#### **A mediano plazo:**

- Expandir la distribución de la canchalagua a nuevos canales de venta, como restaurantes de alta cocina y tiendas especializadas en productos gourmet.
- Desarrollar productos derivados de la canchalagua, como conservas y snacks, para diversificar la oferta.
- Fortalecer las relaciones con los pescadores artesanales de Galápagos, garantizando un suministro estable y sostenible del producto.

#### **A largo plazo:**

- Consolidar nuestra posición localmente y explorar oportunidades internacionalmente.
- Implementar prácticas de pesca sostenible y certificadas, contribuyendo a la conservación de los recursos marinos.
- Desarrollar programas de educación ambiental para sensibilizar a los consumidores acerca de la importancia de utilizar productos del mar de forma responsable.

### **6.1.5 Característica Diferenciadora**

Nuestra principal característica diferenciadora radica en nuestro compromiso con la sostenibilidad y la calidad. Al obtener la canchalagua directamente de los pescadores artesanales de Galápagos, garantizamos la frescura y el origen del producto, además de

apoyar a las comunidades locales. Asimismo, nuestro enfoque en la calidad y seguridad alimentaria nos permite ofrecer un producto superior a nuestros competidores.

### 6.1.6 Ventajas Competitivas

- **Sostenibilidad:** Nuestro modelo de negocio se basa en prácticas sostenibles que aseguran respeto al medio ambiente y las comunidades locales.
- **Calidad:** Ofrecemos un producto de alta calidad, fresco y seguro para el consumo.
- **Origen:** La canchalagua de Galápagos es reconocida por su sabor y textura únicos.
- **Relaciones con los pescadores:** Contamos con una sólida red de pescadores artesanales que nos garantiza un suministro estable y de calidad.
- **Conocimiento del mercado:** A través de las encuestas y el análisis del mercado, conocemos los gustos de los consumidores y podemos adaptar nuestra oferta.

## 6.2 Mix de marketing

### 6.2.1 Precios

Para calcular el precio de un producto, se pueden considerar diversos factores, como los costos de producción, la percepción de valor del producto, los precios de la competencia, la oferta y la demanda del mercado, entre otros. Cada uno de estos elementos puede influir en la decisión final del precio.

**Tabla Nro. 8 Precio**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$8,99 - \$9,70	13	32,50%
\$9,71 - \$14	20	50%

Mayor a \$14	7	17,50%
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada en focus [group](#), para cuantificar la demanda del producto

**Elaborado por:** La autora

El análisis de mercado revela que el precio promedio de la canchalagua oscila entre \$9,71 y \$14,00. Este rango de precios se ha determinado a partir de la observación de los precios de la competencia en el mercado. Específicamente, un análisis aleatorio de precios, muestra que el PVP de la canchalagua en presentaciones de 453,59 gramos se encuentra generalmente entre \$12,00 y \$14,00. Es decir, el precio de la canchalagua en el mercado está influenciado por los precios de la competencia y se sitúa en un rango que va desde los \$9,71 hasta los \$14,00, siendo lo más común encontrarla entre \$12,00 y \$14,00 por unidad de 453,59 gramos.

### 6.2.1.1 Fijación de precios

La fijación de precios generalmente implica sumar el costo de venta de un producto al margen de ganancia deseado. Sin embargo, esta estrategia puede ser compleja. El precio representa el valor de un producto en términos monetarios y es un factor clave tanto para productores como para consumidores.

El análisis de precios en un estudio de mercado, al igual que el análisis de oferta y demanda, debe considerar las tendencias del mercado. Además, la fijación de precios se ve influenciada por factores como las condiciones del mercado, la competencia y la situación económica del mercado objetivo.

La empresa comercializadora de canchalagua, en sus inicios, fijará los precios basándose en los costos de producción y venta, lo cual se detallará en un análisis

económico y financiero. Esto permitirá que la empresa tenga más atributos de competitividad en el mercado.

**Tabla N° 1 Costo por libra**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANCHALAGUA</b>
Costo de Adquisición	8
Costo de M.O	0,45
costo materiales	0,42
Costos indirectos/fabr.	0,08
<b>TOTAL - DIARIO</b>	<b>8,95</b>

La presentación de nuestro producto será en una caja de cartón tipo cofre o top open jumbo de una libra, será una presentación única, el precio establecido respecto al costo de producción será \$8,95 de acuerdo a la tabla No. 9.

### **6.2.2 Producto**

Para la comercialización de la canchalagua, se requiere mantener una cadena de frío, por lo que se ha optado por un canal de venta directo. Esto se llevará a cabo mediante FFVV que actuará como representante de la empresa y se encargará de colocar el producto a los diferentes puntos de venta, como supermercados.

Un aspecto fundamental del producto es determinar su presentación, lo que incluye tanto el diseño de la etiqueta como el empaque final.

En otras palabras, se ha elegido un modelo de distribución directa para garantizar que la canchalagua se mantenga en condiciones óptimas durante su transporte y entrega. El distribuidor especializado jugará un papel clave en este proceso, garantizando que el producto llegue a los consumidores de forma oportuna y en perfectas condiciones. Asimismo, se prestará especial atención a la presentación del producto, desde el diseño de la etiqueta hasta el empaque final, para hacerlo atractivo y competitivo en el mercado.

**Figura 15.** Etiqueta del producto “Canchalagua GAL”



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 16.** Presentación del producto



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

### 6.2.3 Canales de distribución

**Figura 17.** Canal de distribución directo



*Nota.* Elaboración propia de la autora.

**Figura 18.** Plaza de distribución directo



*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Dado que la canchalagua es un producto proveniente de Galápagos con atributos diferenciadores como origen exclusivo, sostenibilidad y calidad premium, se adoptará una estrategia de precio de penetración selectiva con posicionamiento premium moderado, dentro, de la fase de introducción, el precio se establecerá ligeramente por debajo del promedio de productos gourmet similares, con el objetivo de incentivar la prueba inicial y reducir la barrera de entrada en el mercado. Sin embargo, no se utilizará una estrategia de bajo costo, ya que el producto busca mantener una imagen de calidad y diferenciación.

El rango de precio definido, entre USD 8 y USD 9,70 por libra, responde a la disposición de pago identificada en las 380 encuestas realizadas, garantizando coherencia entre análisis de mercado y modelo financiero.

#### **6.2.4 Promoción y Publicidad**

La estrategia de promoción y publicidad se enfoca en dar a conocer el nuevo producto de canchalagua en el mercado, utilizando tácticas para informar, persuadir y recordar al público objetivo sobre sus beneficios.

La promoción de ventas se centrará en el corto plazo, buscando dar a conocer la marca y el producto para motivar a los consumidores a comprar durante la etapa de lanzamiento. El objetivo principal es lograr un posicionamiento sólido en el mercado.

Para ello, se realizarán degustaciones del ceviche de canchalagua en los supermercados locales durante el lanzamiento. Esto permitirá que el público pruebe el producto y experimente su sabor y calidad, relacionándolo a la nueva marca.

En cuanto a la publicidad, se utilizarán los medios de comunicación más trascendentes para el público objetivo, especialmente las redes sociales. Se buscará tener una presencia activa en estas plataformas para dar a conocer los beneficios del producto, las promociones de start up, solicitar comentarios y sugerencias, y socializar los puntos de venta. Esto ayudará a difundir la marca, posicionar el producto y crear una comunidad en torno a él.

### **6.3 Modelo de Negocio**

CANCHALAGUA GAL.CÍA.LTDA. está comprometida con el bienestar de sus socios, colaboradores e intermediarios. Esto se refleja en su enfoque de mejora continua de los procesos tanto de producción como de ventas. Para lograrlo, la empresa se enfoca en los siguientes aspectos clave:

- Garantizar la sanidad en la producción: Se aplican rigurosos controles sanitarios en todas las etapas del proceso productivo para dar por sentada la calidad e inocuidad de los productos.
- Implementar sistemas de calidad: Se establecen y mantienen sistemas de gestión de calidad que respaldan los procesos y actividades corporativas, garantizando la eficiencia y la mejora continua.

- Implementar medidas de bioseguridad: Se adoptan protocolos de bioseguridad para proteger la salud de los empleados y prevenir riesgos laborales.
- Entrega oportuna de productos: Se asegura el despacho de los productos a los clientes en las cantidades, lugares y fechas programadas, cumpliendo con sus expectativas y necesidades.
- Atención al cliente: Se establece un sistema para atender y responder a las quejas, reclamos y recomendaciones de los clientes, buscando siempre la satisfacción y la mejora continua.
- Preservación del ambiente: Se desarrollan los procesos productivos dentro de un marco de respeto y compromiso con el cuidado del medio ambiente.
- Seguridad laboral: Se exige el uso de todos los implementos de seguridad industrial, como gafas, guantes y mascarillas, antes de utilizar maquinaria y herramientas, con el fin de prevenir accidentes laborales.

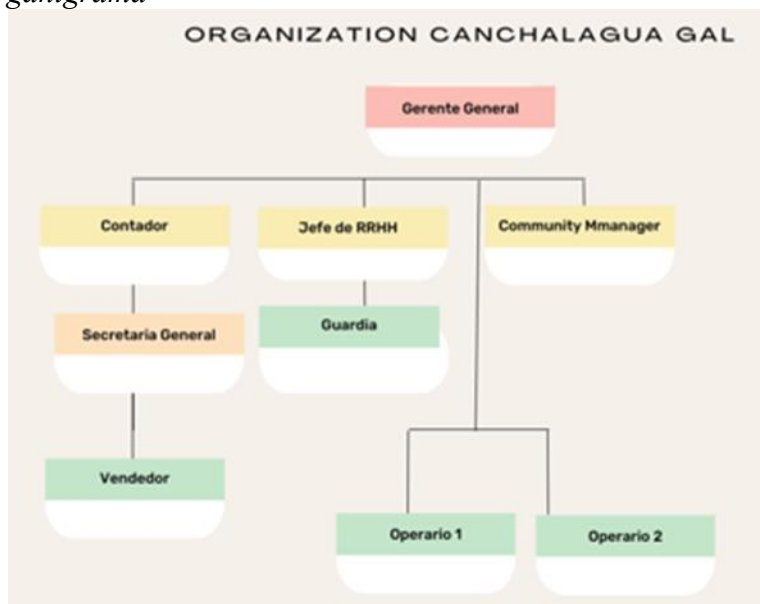
### **6.3.1 Valores corporativos**

- Mantener una comunicación fluida y cercana con los clientes: Escuchar sus necesidades, responder a sus preguntas y establecer relaciones duraderas fundamentadas en la confianza y el diálogo.
- Innovar constantemente la marca e imagen del producto: Adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, desarrollar productos y presentaciones novedosas, y mantener una imagen fresca y atractiva para los consumidores.
- Ser una empresa responsable con el ecosistema: Implementar prácticas sostenibles en todos los procesos productivos y comerciales, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo la conservación de los recursos naturales.

## **PLAN ORGANIZACIONAL**

## 6.3.2 Organigrama estructural

Figura 19. Organigrama



Nota. Elaboración propia de la autora.

## 6.3.3 Descripción del equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará conformado por tres componentes: operativo, financiera - administrativa y de marketing y ventas.

### 6.3.3.1 Descripción de funciones

#### Gerencia

La empresa se organiza en tres áreas críticas, cada una con responsabilidades específicas: Gerencia La gerencia es el motor de la empresa, encargada de:

- Planificar, dirigir, coordinar y controlar todos los procesos productivos, a partir de la concepción del producto hasta el despacho al cliente.
- Representar legalmente a la empresa, tomando decisiones estratégicas y asumiendo la responsabilidad por el cumplimiento de las normativas.
- Asignar tareas y supervisar al personal, garantizando que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva.

- Mantenerse al día con las normativas fiscales y tributarias, asegurando que la empresa cumpla con todas las obligaciones de carácter legal y se mantenga al margen de posibles sanciones.
- Promover la mejora continua, buscando constantemente nuevas ideas y estrategias para optimizar los procesos e incrementar la eficiencia de la empresa.

### **Área Administrativa Financiera**

Esta área es el corazón financiero de la empresa, responsable de:

- Gestionar eficientemente los recursos, optimizando el uso del capital y garantizando la rentabilidad de la empresa.
- Planificar presupuestos, proyectando los ingresos y gastos para tomar decisiones financieras informadas y asegurar la sostenibilidad económica de la compañía.
- Administrar la contabilidad de la empresa, registrando todas las transacciones financieras y generando informes precisos y transparentes.
- Elaborar estados financieros periódicos, mostrando la situación financiera de la organización de forma clara y concisa para la toma de decisiones.
- Realizar los pagos al personal, asegurando que los empleados reciban su remuneración de manera oportuna y correcta.
- Gestionar la contratación de personal, desde la publicación de ofertas de empleo hasta la selección y contratación de los candidatos más adecuados.
- Realizar trámites legales y administrativos, representando a la empresa ante organismos públicos y garantizando el cumplimiento de todas las obligaciones legales.
- Organizar y planificar al personal, optimizando la distribución de tareas y recursos humanos para maximizar la productividad y eficiencia.

- Fomentar un clima laboral positivo, promoviendo la satisfacción, motivación y bienestar de los empleados.

## **Área Operativa**

Esta área es el motor productivo de la empresa, encargada de:

- Extraer el producto, obteniendo la materia prima de manera sostenible y responsable.
- Gestionar la logística, asegurando la transportación y despacho eficiente de los productos.
- Manejar las máquinas industriales, operando y manteniendo los equipos para garantizar la producción continua y eficiente.
- Entregar el producto terminado, preparando los productos para su envío a los clientes, garantizando que estén en perfectas condiciones y cumplan con los requisitos de empaque y etiquetado.

### **6.4 Cadena de Valor**

Canchalagua Gal. Cía. Ltda. realiza para prototipar, producir, vender, despachar y apoyar sus productos. Cada eslabón de esta cadena agrega valor al producto final y contribuye a la ventaja competitiva de la empresa. Considerando los objetivos planteados y el compromiso adquirido por la empresa con la sostenibilidad, la siguiente cadena de valor estará enfocada en los siguientes puntos:

#### **6.5.1. Actividades Primarias**

##### **6.5.1.1. Extracción Sostenible:**

- Captura selectiva: Utilizar técnicas de pesca que reduzcan el impacto ambiental y garanticen la preservación de las especies.

- Cuotas de captura: Respetar las regulaciones establecidas para evitar la sobreexplotación del recurso.
- Certificaciones: Obtener certificaciones que avalen las prácticas de pesca sostenible.

#### **6.5.1.2. Procesamiento y Empaque:**

- Selección y clasificación: Establecer rigurosos estándares de calidad para seleccionar las mejores piezas.
- Limpieza y sanitización: Garantizar la higiene y seguridad alimentaria en todas las etapas del proceso.
- Empaque sostenible: Utilizar materiales biodegradables o reciclables para mitigar lo inherente al impacto ambiental.

#### **6.5.1.3. Logística y Distribución:**

- Cadena de frío: Implementar un sistema eficiente de refrigeración para preservar la frescura del producto a través todo el proceso de distribución.
- Transporte sostenible: Optar por medios de transporte que minimicen las emisiones de carbono y reduzcan el consumo de combustible.
- Distribución directa: Establecer canales de distribución cortos para garantizar la frescura y reducir los costos.

#### **6.5.1.4. Marketing y Ventas:**

- Posicionamiento de marca: Asociar la marca a los valores de sostenibilidad, calidad y origen.
- Marketing digital: Utilizar plataformas digitales para dirigirse a un público más amplio y segmentado.

- Relaciones públicas: relaciones con medios de comunicación y organizaciones relacionadas con la sostenibilidad.
- Ventas directas y B2B: Establecer relaciones directas con restaurantes, hoteles y tiendas especializadas.

## **6.5.2. Actividades Secundarias**

### **6.5.2.1. Desarrollo de Recursos Humanos:**

- Capacitación en sostenibilidad: Impartir formación a los empleados sobre prácticas sostenibles y su importancia.
- Bienestar laboral: Crear un ambiente de trabajo que fomente tanto la participación como el compromiso de sus colaboradores.

### **6.5.2.2. Investigación y Desarrollo:**

- Nuevas especies: Explorar la posibilidad de comercializar otras especies marinas sostenibles.
- Nuevos productos: Desarrollar productos derivados de la canchalagua, como conservas o snacks.

### **6.5.2.3. Infraestructura:**

- Instalaciones sostenibles: Utilizar energías renovables y tecnologías eficientes en el consumo de agua.
- Tratamiento de residuos: Implementar sistemas de gestión de residuos para minimizar el impacto ambiental.

## **6.5.3. Enfoque en la Sostenibilidad y el Consumidor**

- Transparencia: Comunicar de manera clara y transparente las prácticas sostenibles de la empresa.

- Educación del consumidor: Comunicar a los consumidores sobre la importancia de consumir productos sostenibles y sobre las características únicas de la canchalagua de Galápagos.
- Empaque sostenible: Utilizar materiales de tipo biodegradable y reciclable para mitigar el impacto ambiental.
- Relaciones con la comunidad: Colaborar con comunidades locales para fomentar el desarrollo sostenible y la preservación de los recursos marinos.

## CAPITULO VII

### PLAN FINANCIERO

#### 7.1. Activos, pasivos y patrimonio

Tabla 26. *Activos fijos*

**Tabla N° 2 Activos fijos**

Total activos fijos	
Denominación	Total
terreno y edificio	64.000,00
equipo de computación	2.195,00
equipo de oficina	2.187,90
muebles y enseres	852
suministro de oficina	639,25
materiales y accesorios	9.866,00
maquinaria y equipos	56.350,00
<b>Total activos fijos</b>	<b>136.090,15</b>

Elaborado por: La autora

Tabla 27. *Terreno y Edificio*

Terreno y Edificio			
Descripción	cantidad m <sup>2</sup>	P.U	Total
Terreno	940 m <sup>2</sup>	\$ 25,00	23.500,00
Edificio			40.500,00
<b>Total</b>			<b>64.000,00</b>

Nota. *Elaboración propia de la autora.*

Tabla 28. *Maquinaria y equipo*

Maquinaria y equipo			
Descripción	Cant	P.U	Total
vehículos liviano	1	16.500,00	16.500,00
Máquina para empaquetado	1	2.350,00	2.350,00
Máquina extractora de caparazón	1	5.000,00	5.000,00
Máquina limpiadora de moluscos	1	2.500,00	2.500,00
cámaras de frío	1	30.000,00	30.000,00
<b>Total</b>			<b>56.350,00</b>

Nota. Elaboración propia de la autora.

**Tabla 29. Materiales y accesorios**

<b>Materiales y accesorios</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>P.U</b>	<b>Total</b>
Mesa de trabajo de dos puertos	1	800,00	800,00
Balanzas 25 kilos	3	70,00	210,00
Balanzas industrial de 200 Kg			200,00
		2	400,00
Montacargas manual de 5 toneladas	2	349,00	698,00
EPP	2	59,00	118,00
Selladoras de funda	3	75,00	225,00
Tanques de acero inoxidable 1000lb	1	800,00	800,00
Gavetas plásticas	100	4,50	450,00
Pallets	15	20,00	300,00
Botas	10	29,00	290,00
Empaques	1	804,00	804,00
Papel Film	1	750,00	750,00
Perchas metálicas	5	85,00	425,00
Extintores	3	32,00	96,00
<b>Subtotal</b>			<b>6.366,00</b>
Viáticos			1.500,00
Instalaciones			2.000,00
<b>Total</b>			<b>9.866,00</b>

Nota. Elaboración propia de la autora.

**Tabla 30. Equipo de Computación**

<b>Equipo de computación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>cantidad</b>	<b>P.U</b>	<b>Total</b>
Computadoras Intel core	3	455,00	1.365,00
Laptop táctil Toshiba satélite	1	750,00	750,00
Impresora scanner	1	80,00	80,00
<b>Total</b>			<b>2.195,00</b>

Nota. Elaboración propia de la autora.

**Tabla 31. Equipo y muebles de oficinas**

<b>Equipo y muebles de oficinas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U</b>	<b>Total</b>
<b>Equipos</b>			
Celular	1	210,00	210,00
Teléfono	1	240,00	240,00
Acondicionadores	2	479,00	958,00
<b>Muebles</b>			
Escritorios metálicos	3	120,00	360,00
Archivadores	1	69,90	69,90
Sillas ergonómicas giratorias	2	85,00	170,00
Sillas de visitas	6	10,00	60,00
Mesa de reunión	1	120,00	120,00
<b>Total</b>			<b>2.187,90</b>

Nota. Elaboración propia de la autora.

Incluyen terreno, edificio, maquinaria, materiales, equipo de oficina y computación. Representan la inversión inicial en infraestructura. La empresa parte con una base sólida de activos que permiten operar y garantizar calidad. Aunque algunos no generan ingresos directos (ej. mobiliario), son necesarios para sostener las operaciones.

**Tabla 32. Depreciación de activos no corrientes**

Depreciación de activos fijos				
Descripción	Costo	%	Dep. mens.	dep. anual
Edificio	40.500,00	5%	168,75	2.025,00
Equipos de computación	2.195,00	33,33%	60,97	731,59
Maquinaria y equipos	56.350,00	10%	469,58	5.635,00
Equipos y muebles/oficina	2.187,90	10%	18,23	218,79
<b>Total</b>	<b>101.232,90</b>		<b>717,53</b>	<b>8.610,38</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Se calculan los costos anuales por pérdida de valor de maquinaria, muebles y equipo. Esto impacta en el estado de resultados como gasto, pero también asegura que se contemple la reposición de activos en el largo plazo.

**Tabla 33. Tablas de amortización Período de Gracia Parcial**

Tablas de amortización Período de Gracia Parcial						
	Totalización del Crédito	Totalización del Interés	Totalización de la Amortización			
	\$138.983	\$18.638	\$120.344			
Periodo	Cuota	Interes	Amortización	Capital Vivo	Capital amortizado	Flujo de pagos
<b>0</b>				\$120.344,30		\$120.344,30
<b>1</b>	\$27.796,50	\$6.017,22	\$21.779,29	\$98.565,01	\$21.779,29	(\$27.796,50)
<b>2</b>	\$27.796,50	\$4.928,25	\$22.868,25	\$75.696,76	\$44.647,54	(\$27.796,50)
<b>3</b>	\$27.796,50	\$3.784,84	\$24.011,66	\$51.685,10	\$68.659,20	(\$27.796,50)
<b>4</b>	\$27.796,50	\$2.584,26	\$25.212,25	\$26.472,86	\$93.871,44	(\$27.796,50)
<b>5</b>	\$27.796,50	\$1.323,64	\$26.472,86	\$0,00	\$120.344,30	(\$27.796,50)

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Crédito: \$120.344,30

Intereses totales: \$18.638

Plazo: 5 cuotas de \$27.796,50

La deuda se liquida rápidamente. El costo financiero es bajo frente a la magnitud de ingresos proyectados, lo que refleja bajo riesgo de iliquidez por pagos de intereses.

## 7.2. Fuentes de financiamiento

**Tabla 34.** *Fuentes de financiamiento*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>Monto Estimado (USD)</b>	<b>Porcentaje del Total (%)</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Aportaciones Propias</b>	20,000.00	13.44%	Reducción de dependencia externa, mayor control del negocio.	Limitación por capacidad personal de inversión.
<b>Préstamo Bancario</b>	60,000.00	40.33%	Acceso rápido a una cantidad significativa de dinero.	Tasas de interés, posible endeudamiento y requisitos de solvencia.
<b>Subvenciones Gubernamentales</b>	25,000.00	16.80%	Apoyo económico sin reembolso, fomento a proyectos sostenibles.	Requiere aprobación, trámites largos y competencia con otros proyectos.
<b>Inversionistas Privados</b>	30,000.00	20.16%	Aporte significativo, posibilidad de recibir asesoramiento estratégico.	Pérdida parcial de control en la toma de decisiones.
<b>Crowdfunding</b>	8,790.42	5.91%	Posibilidad de involucrar a la comunidad, endeudarse directamente.	Necesidad de una campaña atractiva y riesgo de no alcanzar el objetivo.
<b>Organismos Internacionales</b>	15,000.00	10.08%	Financiamiento para proyectos sostenibles o relacionados con biodiversidad.	Trámites burocráticos y requisitos específicos para aplicar.
<b>Total</b>	<b>148,790.42</b>	<b>100%</b>		

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

### Fuentes de financiamiento

Total: \$148.790,42

Banco (40%), inversionistas privados (20%), subvenciones (17%), propios (13%), organismos internacionales (10%), crowdfunding (6%). La diversificación reduce riesgos. Hay equilibrio entre deuda (que compromete liquidez) y fondos no reembolsables (subvenciones, organismos internacionales).

### 7.3.Capital de trabajo.

**Tabla 35.** *Cálculo del capital de trabajo por días*

<b>Cálculo capital de trabajo por día</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Materia prima	1.600,00
costo variable	8,95
M.P.I	630,00
<b>suministro de oficina</b>	<b>53,27</b>
<b>Total C.T</b>	<b><u>2.292,22</u></b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

Calcula los recursos necesarios para cubrir operaciones diarias. Asegura liquidez inmediata. Es vital porque los costos de personal y operación representan gran parte de los gastos.

### 7.4.Ingresos y gastos de la empresa antes de la implementación

**Tabla 36.** *Gastos de conformación de la empresa*

<b>Gastos de constitución</b>	
<b>Denominación</b>	<b>Total</b>
Honorarios de abogado	800,00
Notaria	550,00
Afiliación de la cámara de industrias	85,00
Registros de inscripción	499,00
Permiso de funcionamiento	800,00
Registros de nombramiento	540,00
Gastos de investigación	600,00
<b>Total</b>	<b>3.874,00</b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

Incluye trámites y constitución legal. Son costos únicos de arranque, no recurrentes, pero necesarios para formalizar el negocio.

## 7.5. Forecast de ventas mensuales para el año 1 luego de implementación del plan de mercadeo

Utilidad neta objetivo mensual:

$$x = \frac{1030700}{12 \text{ meses}}$$

$$x = 85,891.66$$

Fórmula para calcular ventas necesarias:

$$\text{ventas necesarias en unidades} = \frac{\text{costo fijo} + \text{utilidad neta deseada}}{\text{precio de venta por unidad} - \text{costo variable por unidad}}$$

$$\text{ventas necesarias en unidades} = \frac{6,000 + 85,891.66}{200 - 8.95}$$

$$\text{ventas necesarias en unidades} = 481$$

**Tabla 37.** Forecast de ventas mensuales para el año 1 luego de implementación del plan de mercadeo

Mes	Unidades Vendidas (aprox.)	Ingresos Totales (USD)	Costos Variables (USD)	Costos Fijos (USD)	Utilidad Neta (USD)
Enero	481	2500	1600	6000	43630
Febrero	481	2500	1600	6000	43630
Marzo	481	2500	1600	6000	43630
Abril	481	2500	1600	6000	43630
Mayo	481	2500	1600	6000	43630
Junio	481	2500	1600	6000	43630
Julio	481	2500	1600	6000	43630
Agosto	481	2500	1600	6000	43630
Septiembre	481	2500	1600	6000	43630
Octubre	481	2500	1600	6000	43630
Noviembre	481	2500	1600	6000	43630
Diciembre	481	2500	1600	6000	43630
<b>Total</b>	<b>5772</b>	<b>30.000</b>	<b>19.200</b>	<b>72.000</b>	<b>523.560</b>

Se estima alcanzar la utilidad neta objetivo mensual proyectando ventas progresivas. La estrategia de mercadeo busca acelerar ingresos desde el primer año, asegurando sostenibilidad temprana.

**7.6. Forecast de ventas anuales para cada uno de los 5 años luego de la implementación**

**Tabla 38. Proyección de ventas totales**

proyección de ventas totales de Canchalagua		
Ventas totales	200	
Ventas mensuales	<u>6.000,00</u>	<b>INCREMENTO ANUAL</b>
		5%
2023	72.000,00	900000
2024	75.600,00	945000
2025	79.380,00	992250
2026	83.349,00	1041862,5
2027	87.516,45	1093955,625

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Crecimiento anual proyectado cercano al 5%. Muestra estabilidad y escalabilidad. Es un crecimiento moderado, pero suficiente para mantener márgenes positivos y soportar expansión.

**7.7. Punto de equilibrio**

**Tabla 39. Punto de equilibrio**

Punto de equilibrio (Canchalagua)	
Costos fijos	6.000,00
Costos variable diario	8,95

Costo de la producción x lib.	12,5		
<b>Cantidad de Producción diaria</b>	<b>200</b>		
<b>Punto de Equilibrio mensual</b>			
P.E =	<u>6.000.00</u>	<u>6.000.00</u>	1.690,14
	3,55	3,55	

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Costos fijos anuales ~ \$77.856. Ingresos estimados primer año: > \$240.000. El proyecto supera el punto de equilibrio en el primer año, lo que reduce el riesgo de pérdidas.

## 7.8. Flujo neto de efectivo

**Tabla 40. Flujo de caja**

FLUJO DE CAJA						
Detalle	-	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas		900.000	945.000,	992.250	1.041.862,50	1.093.955,63
Costo variables		3.222	3.383,10	3.552,26	3.729,87	3.916,36
Ventas		896.778	941.616,90	988.697,75	1.038.132,63	1.090.039,26
Sueldos y salarios		72.000	75.600,00	79.380,00	83.349,00	87.516,45
Materia prima directa		384.000	403.200,00	423.360,00	444.528,00	466.754,40
Materia prima indirecta		7.560	7.938,00	8.334,90	8.751,65	9.189,23
Suministro de oficina		639,24	671,21	704,77	740,01	777,01
gastos generales o básicos		3.597,36	3.777,23	3.966,09	4.164,39	4.372,61
Amortización de constitución		774,80	774,80	774,80	774,80	774,80
Publicidad		420	441,00	463,05	486,20	510,51
Gastos de mantenimientos		1.200	1.260,00	1.285,20	1.310,90	1.337,12
Gastos de materiales		9.866				
Intereses bancarios		6.017,22	4.928,25	3.784,84	2.584,26	1.323,64
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>410.703,39</b>	<b>443.026,41</b>	<b>466.644,10</b>	<b>491.443,42</b>	<b>517.483,49</b>
(-) 15% participación de trabajador		61.605,51	66.453,96	69.996,61	73.716,51	77.622,52
<b>Utilidad. Antes de impuesto/rta.</b>		<b>349.097,88</b>	<b>376.572,45</b>	<b>396.647,48</b>	<b>417.726,91</b>	<b>439.860,96</b>
(-) 22% impuestos a la renta		80.292,51	86.611,66	91.228,92	96.077,19	101.168,02
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>268.805,37</b>	<b>289.960,79</b>	<b>305.418,56</b>	<b>321.649,72</b>	<b>338.692,94</b>
Depreciaciones		731,59	731,59	731,59	731,59	731,59
Flujo de caja operacional		268.073,77	289.229,19	304.686,97	320.918,13	337.961,35
Prestamos	149.670,73					
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>268.073,77</b>	<b>289.229,19</b>	<b>304.686,97</b>	<b>320.918,13</b>	<b>337.961,35</b>
Amortización de créditos		27.796,50	27.796,50	27.796,50	27.796,50	27.796,50
CASH FLOW	- 149.670,73	240.277,27	261.432,69	276.890,47	293.121,63	310.164,85

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Registra entradas y salidas de efectivo. Muestra liquidez suficiente para cubrir gastos, incluso con pagos de deuda. Esto es positivo porque asegura continuidad sin recurrir a financiamiento extra.

### 7.9. Análisis de carácter económico financiero

**Tabla 41. Estados de situación Inicial**

<b>Estados de situación Inicial</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	
Terreno y Edificio	64.000,00
Equipo de Computación	2.241,00
Equipo de Oficina	2.187,90
Muebles y Enseres	852
Suministro de Oficina	639,25
Gastos de Constitución	3.874,00
Materiales y Accesorios	9.866,00
Máquinas y Equipos	56.350,00
<b>OTROS ACTIVOS</b>	
Capital de Trabajo	2.292,22
Costos directos e indirectos	6.488,05
<b>TOTAL. ACTIVOS</b>	<b>148.790,42</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>Patrimonio</b>	
Capital	<b>148.790,42</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Activos = Pasivos + Patrimonio. Permite medir la solidez patrimonial de la empresa antes de operar. El apalancamiento no es excesivo, lo que da estabilidad financiera.

**Tabla 42. Estado de resultados**

<b>Estados de resultados Proyectado</b>					
	<b>Año # 1</b>	<b>Año # 2</b>	<b>Año # 3</b>	<b>Año # 4</b>	<b>Año # 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>900.000,00</b>	<b>945.000,00</b>	<b>992.250,00</b>	<b>1.041.862,50</b>	<b>1.093.955,63</b>
Costo de ventas supermercados (20%)					
Materia prima directa	384.000,00	403.200,00	423.360,00	444.528,00	466.754,40
Materia prima indirecta	7.560,00	7.938,00	8.334,90	8.751,65	9.189,23
<b>Total costo de venta</b>	<b>376.440,00</b>	<b>395.262,00</b>	<b>415.025,10</b>	<b>435.776,36</b>	<b>457.565,17</b>
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>523.560,00</b>	<b>549.738,00</b>	<b>577.224,90</b>	<b>606.086,15</b>	<b>636.390,45</b>
<b>Gastos Operacionales</b>					
Servicios básicos	3.597,36	3.777,23	3.966,09	4.164,39	4.372,61
Depreciaciones	8.610,38	8.610,38	8.610,38	8.610,38	8.610,38
Amort gastos de constitución	774,80	774,80	774,80	774,80	774,80
Gastos por suministros de oficinas	639,24	671,21	704,77	740,01	777,01
Gastos de constitución	3.874,00	3.874,00	3.874,00	3.874,00	3.874,00
Gastos de mantenimientos	1.200,00	1.260,00	1.285,20	1.310,90	1.337,12
Gastos de ventas	420	441,00	463,05	486,20	510,51
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>19.115,78</b>	<b>19.408,62</b>	<b>19.678,29</b>	<b>19.960,69</b>	<b>20.256,44</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Sueldos y salarios	72.000,00	75.600,00	79.380,00	83.349,00	87.516,45
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>72.000,00</b>	<b>75.600,00</b>	<b>79.380,00</b>	<b>83.349,00</b>	<b>87.516,45</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>432.444,22</b>	<b>454.729,38</b>	<b>478.166,61</b>	<b>502.776,45</b>	<b>528.617,56</b>
15% participación de trabajadores	64.866,63	68.209,41	71.724,99	75.416,47	79.292,63
Utilidad antes de impuestos a la renta	<b>367.577,58</b>	<b>386.519,97</b>	<b>406.441,62</b>	<b>427.359,98</b>	<b>449.324,93</b>
22% impuestos a la renta	84.542,84	88.899,59	93.481,57	98.292,80	103.344,73
<b>Utilidad neta</b>	<b>283.034,74</b>	<b>297.620,38</b>	<b>312.960,04</b>	<b>329.067,19</b>	<b>345.980,19</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Ingresos – Costos = Utilidad positiva. La empresa es rentable desde el inicio. La utilidad crece gracias a un margen bruto alto y costos indirectos relativamente bajos.

**Tabla 43. Proyección del balance general**

PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL						
Años	0	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Activo no corriente</b>						
Terreno y edificio	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00	64.000,00
Equipo/computación	2.241,00	2.241,00	2.241,00	2.241,00	2.241,00	2.241,00
Equipo de oficina	2.187,90	2.187,90	2.187,90	2.187,90	2.187,90	2.187,90
Muebles y enseres	852	852,00	852,00	852,00	852,00	852,00
Suministro de oficina	639,25	639,25	639,25	639,25	639,25	639,25
Gastos de constitución	3.874,00	3.874,00	3.874,00	3.874,00	3.874,00	3.874,00
Materiales y accesorios	9.866,00	9.866,00	9.866,00	9.866,00	9.866,00	9.866,00
Máquinas y equipos	56.350,00	56.350,00	56.350,00	56.350,00	56.350,00	56.350,00
Capital de trabajo	2.292,22	2.292,22	2.292,22	2.292,22	2.292,22	2.292,22
Costos directos e indirectos	6.488,05	6.488,05	6.488,05	6.488,05	6.488,05	6.488,05
Depreciación acumulada		- 731,59	-1.463,19	-2.194,78	-2.926,37	-3.657,9
<b>Activos corrientes</b>						
Caja - Banco		141.282,61	149.679,50	158.459,37	167.641,36	177.245,6
<b>Total Activos</b>	<b>148.790,42</b>	<b>289.341,44</b>	<b>297.006,73</b>	<b>305.055,01</b>	<b>313.505,41</b>	<b>322.378,0</b>
<b>Pasivo</b>						
<b>Patrimonio</b>	148.790,42	200.573,83	200.573,83	200.573,83	200.573,83	200.573,8
Capital		283.034,74	297.620,38	312.960,04	329.067,19	345.980,1
Utilidades acumuladas	<b>148.790,42</b>	<b>341.109,51</b>	<b>348.759,48</b>	<b>356.792,42</b>	<b>365.227,49</b>	<b>374.084,8</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>						

Nota. Elaboración propia de la autora.

Proyecta evolución de activos, pasivos y patrimonio a 5 años. El patrimonio se incrementa año a año, lo que confirma sostenibilidad y capacidad de capitalizar utilidades.

**Tabla 44. Total de la inversión**

Total de la inversión	
Descripción	Valor
Terreno y edificio	64.000,00
Equipo de computación	2.241,00
Equipo de oficina	2.187,90
Muebles y enseres	852
Suministro de oficina	639,25
Gastos de constitución	3.874,00
Materiales y accesorios	9.866,00
Maquinaria y equipo	56.350,00
Capital de trabajo	4.526,02
Costos directos e indirectos	5.134,56
<b>Total a invertir</b>	<b>149.670,73</b>

Nota. Elaboración propia de la autora.

Inversión inicial: \$148.790,42 Es la suma de activos fijos, capital de trabajo y gastos de conformación. Se convierte en la base para calcular el VAN, TIR y PRI.

**Tabla 45. Costos Directos e Indirectos**  
**Costos Directos e Indirectos**

<b>Detalle</b>	<b>costos mensual</b>	<b>costo anual</b>
<b>Costos directos</b>		
<b>Mano de obra</b>		
<b>Sueldos y salarios</b>	6.000,00	72.000,00
<b>Total costos directos</b>	<b>6.000,00</b>	<b>72.000,00</b>
<b>Costos Indirectos</b>		
<b>Costo de operación</b>		
<b>Servicios básicos</b>	299,78	3.597,36
<b>Gasto de publicidad</b>	35	420
<b>Gastos de mantenimiento</b>	100	1.200,00
<b>Suministro de oficina</b>	53,27	639,24
<b>Total costo de operación</b>	<b>488,05</b>	<b>5.856,60</b>
<b>Total de costos directo e indirecto</b>	<b>6.488,05</b>	<b>77.856,60</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Directos (mano de obra): \$72.000 anuales. Indirectos: \$5.856,6 anuales. Total: \$77.856, Los costos son controlados y razonables frente a ventas > \$240.000, lo que asegura buenos márgenes.

**Tabla 46. Costos Fijos**

Costos Fijos			
Descripción	Cant.	costo mensual	costo anual
Gerente general	1	1.800,00	21.600,00
Secretaria General	1	550,00	6.600,00
Contador	1	750,00	9.000,00
Analista de RRHH	1	550,00	6.600,00
Community Mmanager	1	550,00	6.600,00
Vendedor	1	450,00	5.400,00
Operario 1	1	450,00	5.400,00
Operario 2	1	450,00	5.400,00
Guardia	1	450,00	5.400,00
<b>Total sueldos y salarios</b>		<b>6.000,00</b>	<b>72.000,00</b>
<b>Servicios básicos</b>			
Luz	250	200	2.400,00
Agua m <sup>2</sup>	120	65	780
Teléfono	1	14,78	177,36
Internet	1	20	240
<b>Total servicios básicos</b>		<b>299,78</b>	<b>3.597,36</b>
<b>Otros gastos</b>			
Gasto de publicidad		35	420
Gastos de mantenimiento		100	1200
Suministro de oficina		53,27	639,24
<b>Total otros gastos</b>		<b>188,27</b>	<b>2259,24</b>
<b>Costo total</b>			<b>77.856,60</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Incluye salarios administrativos, alquileres, servicios. Representan la carga mínima que debe cubrirse con ventas. Con ingresos proyectados, se cubren sin problema.

**Tabla 47. Presupuesto de gastos administrativos**

Presupuestos de gastos administrativos /Roles de Pago										
Cargo	Sueldo	fondos de reservas	Vacaciones	13er	14to	Aporte patronal	Aporte IESS	Total Ingresos	Total Egresos	Total a Pagar
Gerente General	1800	150	3,47	42	150,00	218,7	170,1	2.145,41	388,8	1.756,61
Contador	750	62	2,36	28	62,50	91,125	70,875	905,34	162	743,34
Vendedor	450	37	2,78	33	37,50	54,675	42,525	560,77	97,2	463,57
Operario 1	450	37	2,78	33	37,50	54,675	42,525	560,77	97,2	463,57
Operario 2	450	37	2,36	28	37,50	54,675	42,525	555,35	97,2	458,15
Guardia	450	37	2,78	33	37,50	54,675	42,525	560,77	97,2	463,57
Secretaria General	550	46	2,36	28	45,83	66,825	51,975	672,01	118,8	553,21
Analista de RRHH	550	46	2,5	30	45,83	66,825	51,975	674,15	118,8	555,35
Community Manager	550	46	9,44	113	45,83	66,825	51,975	764,09	118,8	645,29

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Gastos recurrentes de oficina, administración y gestión. Son bajos frente a ingresos, lo cual aumenta eficiencia operativa.

### 7.10. Resultados posteriores a la implementación del proyecto

**Tabla 48.** *Ingresos netos*

<b>Ingresos por venta</b>			
	<b>Ingresos</b>	<b>Costo</b>	<b>I-C = Beneficio</b>
POR DIA	2.500,00	1.600,00	900,00
POR MES	50.000,00	32.000,00	18.000,00
ANUAL	600.000,00	384.000,00	216.000,00

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

Crecientes cada año. El negocio no solo es rentable desde el inicio, sino que aumenta utilidades con la consolidación del mercado.

**Tabla 49.** *Volumen de la Producción de canchalagua*

<b>Volumen de la Producción de CANCHALAGUA</b>			
<b>Empaques</b>	<b>Cant/libras</b>	<b>P.U</b>	<b>total</b>
Canchalagua	200	12,5	2.500,00
<b>Total</b>	<b>200</b>		<b>2.500,00</b>
<b>Total mensual</b>	<b><u>4.000,00</u></b>		<b><u>50.000,00</u></b>

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

Proyecta la cantidad de canchalagua procesada. La producción planeada es suficiente para cubrir la demanda estimada, sin riesgo de sobreexplotación.

**Tabla 50.** *Promedio de materia prima*

<b>Promedio de materia prima Directa</b>			
<b>Detalle</b>	<b>cant/libras</b>	<b>P.U</b>	<b>total</b>
CANCHALAGUA	200	8	1600
<b>Total x día</b>	<b>200</b>		<b>1.600,00</b>
<b>Total mensual</b>	<b><u>4.000,00</u></b>		<b><u>32.000,00</u></b>

48.000,00

384.000,00

*Nota.* Elaboración propia de la autora.

Cantidad y costo de canchalagua como insumo base. El costo es manejable y se mantiene estable, lo que da previsibilidad en precios de venta.

**Tabla 51. Cálculo del costo variable**

<b>Cálculo del costo variable</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Total C.V</b>
Canchalagua	8,95
<b>Costo variable x día</b>	<b>8,95</b>
Costo variable x mes	268,5
<b>Costo anual</b>	<b>3.222,00</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Costos ligados al nivel de producción (ej. materia prima, empaques). Los costos variables son bajos frente al precio de venta, lo que asegura un margen de contribución positivo.

**Tabla 52. Promedio Materia Prima Indirecta**

<b>Promedio Materia Prima Indirecta</b>				
<b>detalle</b>	<b>cantidad</b>	<b>P.U</b>	<b>total</b>	<b>Total anual</b>
Empaques	200	0,6	120	1.440,00
Fundas	200	0,1	20	240,00
Etiquetas	200	0,2	40	480,00
Cajas de 2x3	500	0,9	450	5.400,00
<b>Total costo</b>			<b>630,00</b>	<b>7.560,00</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

Ejemplo: hielo, empaques, insumos adicionales. Son valores menores que no afectan la rentabilidad global, pero deben ser controlados para no afectar márgenes.

### 7.10.1. Presupuesto de egresos

**Tabla 53. Costos Directos e Indirectos**

<b>Costos Directos e Indirectos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>costos mensual</b>	<b>costo anual</b>
<b>Costos directos</b>		
<b>Mano de obra</b>		
Sueldos y salarios	6.000,00	72.000,00
<b>Total costos directos</b>	<b>6.000,00</b>	<b>72.000,00</b>
<b>Costos Indirectos</b>		
<b>Costo de operación</b>		
<b>Servicios básicos</b>	299,78	3.597,36
Gasto de publicidad	35	420
Gastos de mantenimiento	100	1.200,00
Suministro de oficina	53,27	639,24
<b>Total costo de operación</b>	<b>488,05</b>	<b>5.856,60</b>
<b>Total de costos directo e indirecto</b>	<b>6.488,05</b>	<b>77.856,60</b>

Resume costos directos e indirectos. Permite comparar con ingresos y confirma que la empresa mantiene margen positivo.

### 7.11. VAN – TIR - PRI

**Tabla 54. VAN**

<b>Inversión Inicial</b>	<b>-149.670,73</b>
<b>2023</b>	240.277,27
<b>2024</b>	261.432,69
<b>2025</b>	276.890,47
<b>2026</b>	293.121,63
<b>2027</b>	310.164,85
<b>VNA</b>	<b>990.147,13</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

**Tabla 55. TIR**

<b>cálculo del TIR</b>	
<b>Inversión inicial</b>	<b>-149.670,73</b>
<b>2023</b>	240.277,27
<b>2024</b>	261.432,69
<b>2025</b>	276.890,47
<b>2026</b>	293.121,63
<b>2027</b>	310.164,85
<b>TIR</b>	<b>167%</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

**Tabla 56. PRI**

<b>CACULO DEL PRI</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Flujo Neto</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Recuperación</b>
<b>2023</b>	-149.670,73	240.277,27	<b>90.606,54</b>	1
<b>2024</b>		261.432,69	<b>352.039,23</b>	1
<b>2025</b>		261.432,69	<b>613.471,93</b>	0,90
			<b>PRI</b>	<b>2,9</b>

*Nota. Elaboración propia de la autora.*

VAN: \$990.147,13

TIR: 167%

PRI: corto (menos de 1 año)

Estos indicadores confirman la alta viabilidad del proyecto. El retorno es rápido y ampliamente superior al costo de oportunidad.

## 7.12. Análisis de sensibilidad.

**Tabla 57.** *Análisis de sensibilidad.*

<b>DENOMIACIÓN</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
VAN PROYECTADO	182.106,08	42%
Incremento de ventas 10%	264.393,28	51%
Disminución en ventas 3%	151.246,57	38%
Incremento en costos 8%	150.340,93	38%
Disminución en costos 2%	152.103,53	38%

**Nota.** *Elaboración propia de la autora.*

Se prueba con variaciones de ventas y costos. Incluso con escenarios menos favorables, la rentabilidad no baja del 31%. Esto confirma que el negocio es resistente a cambios del mercado.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. Conclusión

Las encuestas han revelado un segmento de consumidores en Guayaquil con un incremental interés en productos de tipo natural y orgánico. Este grupo valora la calidad, la procedencia (Sam Cristóbal-Galápagos) y la autenticidad de los productos. Desde un análisis técnico, el precio sugerido va acorde al interés del público, permitiendo que sea accesible para toda la población del cantón de Guayaquil.

Los estándares de calidad son fundamentales para garantizar la asmiación del producto en todo el mercado. La canchalagua de Galápagos tiene un potencial distintivo, pero es necesario establecer protocolos rigurosos de cosecha y procesamiento para asegurar su frescura, inocuidad y cumplimiento de las normativas sanitarias.

Un plan de marketing sostenible es clave para posicionar la canchalagua en el mercado y generar demanda. Es necesario resaltar y cuidar los canales de distribución, con el fin de que las estrategias de promoción que resalten los valores de la marca y el origen del producto.

El análisis PESTEL ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas del entorno externo. Sin embargo, es necesario realizar un monitoreo continuo de estos factores para ajustar la estrategia de negocio en caso de cambios en el entorno

## **8.2.Recomendación**

Es necesario realizar campañas informativas sobre los beneficios gastronómicos de la canchalagua, destacando su origen único en Galápagos, como también. Utilizar plataformas en línea y redes sociales (Instagram, tiktok, Facebook, entre otras) para abordar a un público más extenso y generar compromiso.

Por otro lado, se debe implementar un sistema de trazabilidad y control de calidad a través de toda la supply chain, con el fin de no tener novedades durante el proceso. Así también, es necesario fomentar la investigación científica sobre las propiedades de la canchalagua para respaldar las afirmaciones sobre sus beneficios para la gastronomía ecuatoriana.

Se recomienda, explorar crear contenido de valor, como recetas, para educar al consumidor y generar lealtad a la marca. Como también, se debe colaborar con otras marcas o influencers para ampliar el alcance y credibilidad del producto.

Para finalizar, se recomienda instaurar un sistema de seguimiento de los factores PESTEL para reconocer tendencias y anticipar cambios en el mercado y así, desarrollar diferentes escenarios futuros para evaluar la resiliencia del negocio y tomar decisiones estratégicas.

## Referencias

- ABG. (2023). Lista de productos y subproductos... [Lista controlada de bioseguridad].
- Ajzen, I. (1991). La teoría del comportamiento planificado. *Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana*, 50(2), 179–211.
- Alianza para un mundo responsable, plural y solidario. (2018). *Propuestas para el desarrollo de un comercio justo*. Santiago de Chile: Ediciones Charles Leopoldo Mayer.
- Anholt, S. (2007). *Identidad competitiva: La nueva gestión de marca para naciones, ciudades y regiones*. Palgrave Macmillan.
- Barney, J. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) . (s.f.). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)*.
- Comisión del Codex Alimentarius. (2003). *Código internacional recomendado de prácticas: Principios generales de higiene de los alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003)*. FAO/OMS.
- CONADE. (16 de octubre de 2024). *Ley de pesca y desarrollo pesquero*. Obtenido de <https://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Ley-de-Pesca-y-Desarrollo-Pesquero.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983). La jaula de hierro revisitada. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

ecuador.inaturalist.org. (30 de julio de 2024). [ecuador.inaturalist.org](https://ecuador.inaturalist.org/taxa/482948-Chiton-magnificus). Obtenido de <https://ecuador.inaturalist.org/taxa/482948-Chiton-magnificus>

elcomercio.com. (21 de agosto de 2024). [elcomercio.com](https://www.elcomercio.com/actualidad/canchalagua-nutre-san-cristobal.html). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/canchalagua-nutre-san-cristobal.html>

elcomercio.com. (31 de Octubre de 2024). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/canchalagua-nutre-san-cristobal.html>

Elkington, J. (1997). Caníbales con tenedores: El triple resultado de los negocios del siglo XXI. Proyecto Final.

FAO. (16 de Octubre de 2024). [www.fao.org](https://www.fao.org/4/ad020s/AD020s06.htm). Obtenido de <https://www.fao.org/4/ad020s/AD020s06.htm>

Fuller, D. (2019). *Sustainable Marketing. Londres: Managerial-Ecological Issues.*

Fundación Darwin. (2003). Informe Galápagos 2002–2003 (Noticias e Investigación). Fundación Charles Darwin.

Fundación Darwin. (2010). Informe Galápagos 2009-2010. Fundación Charles Darwin.

Fundación Social Oficina San Sebastián. (2022). *El abc del comercio justo. Madrid: AECID.*

Gallardo-Durán, C., et al. (2025). Tiempo e intensidad reproductiva en un quitón intermareal de Galápagos. *Informes Científicos. Publicación anticipada en línea.*

Global Environment Facility y Grupo Banco Mundial. (2022). Evaluación integral de las pesquerías de pequeña escala de Galápagos. Puerto Ayora Galápagos: INFORME DE CONSULTORÍA.

- Hearn, A., et al. (2002). Evaluación de las Pesquerías en la Reserva Marina de Galápagos: Compendio 1997–2002. Fundación Charles Darwin.
- IFOAM. (21 de agosto de 2024). [organicboosting.bio](https://organicboosting.bio). Obtenido de <https://organicboosting.bio/es/estandares-y-certificacion-para-productos-organicos/>
- Kohli, AK y Jaworski, BJ (1990). Orientación al mercado: el constructo, las propuestas de investigación y las implicaciones de gestión. *Revista de marketing*, 54(2), 1–18.
- Ley Orgánica del Régimen Especial de la Provincia de Galápagos (LOREG). (s.f.). Ley Orgánica del Régimen Especial de la Provincia de Galápagos (LOREG).
- Mentzer, JT y col. (2001). Definición de gestión de la cadena de suministro. *Revista de logística empresarial*, 22(2), 1–25.
- Ministerio del Medio Ambiente. (30 de Octubre de 2024). <https://www.ambiente.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/>
- Ministerio del Turismo. (10 de Diciembre de 2024). [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec). Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/mas-de-mil-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-registrados-al-2013/>
- MTOP. (2016). Normativa transporte marítimo de carga a/desde Galápagos. [Reglamento de transporte]. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
- Narver, JC y Slater, SF (1990). El efecto de una orientación al mercado sobre la rentabilidad empresarial. *Revista de Marketing*, 54(4), 20–35.
- PNB y CGREG (varios). Ley Orgánica de Régimen Especial para la Provincia de Galápagos y su reglamento.

- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Free Press.
- Rainforest Cruises. (2021). *Comida en Galápagos: 9 platos...* [Guía web].
- Reglamento Sanitario Ecuatoriano. (s.f.). *Estándares ARCSA para el procesamiento de mariscos*.
- Revista Nan. (2020). *La canchalagua, alimento básico de Floreana*. [Artículo de revista en línea].
- Rogers, E. M. (2003). *Difusión de innovaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicando las capacidades dinámicas: La naturaleza y los microfundamentos del rendimiento empresarial (sostenible). *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolución hacia una nueva lógica dominante para el marketing. *Revista de Marketing*, 68(1), 1–17.
- Voyagers Travel. (2022). *Descubra las delicias únicas del marisco de las Galápagos*. [Entrada de blog].
- www.grandetable.com.ec. (21 de agosto de 2024). Obtenido de <https://www.grandetable.com.ec/article/grandetable#:~:text=La%20canchalagua%20es%20un%20molusco,de%20camar%C3%B3n%20o%20de%20pescado>.