



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: EMPRENDEDORES**

TEMA

**“PROPUESTA PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LOS
PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA SEGAMAR EN LA
CIUDAD DE MACHALA”**

AUTOR (A)

Segarra Córdova Anabel Alejandra

Trabajo de Titulación previa a la Obtención del Título de:
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE

TUTOR

Ing. Sopó Montero Gerson Rosenberg

Guayaquil, Ecuador

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: EMPRENDEDORES**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Anabel Alejandra Segarra Córdova como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe.

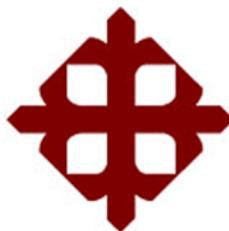
TUTOR

Gerson Rosenberg Sopó Montero

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ángel Castro Peñaherreta

Guayaquil, a los 23 del mes de Septiembre del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: EMPRENDEDORES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Anabel Alejandra Segarra Córdova**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Propuesta para la integración vertical de los procesos productivos de la empresa SEGAMAR en la ciudad de Machala” previa a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 del mes de Septiembre del año 2014

LA AUTORA

Anabel Alejandra Segarra Córdova



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: EMPRENDEDORES**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Anabel Alejandra Segarra Córdova**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Propuesta para la integración vertical de los procesos productivos de la empresa SEGAMAR en la ciudad de Machala”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de Septiembre del año 2014

LA AUTORA:

Anabel Alejandra Segarra Córdova

AGRADECIMIENTO

Quiero dar un agradecimiento muy sincero

A DIOS por darme vida y paciencia para culminar esta etapa importante en mi vida.

A mis PADRES por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante toda mi vida y más aun en esta etapa significativa para mí.

A mi TUTOR, por brindarme los conocimientos y ayuda necesaria para poder culminar este proyecto.

ANABEL ALEJANDRA SEGARRA CÓRDOVA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional en toda esta etapa universitaria y por ser un pilar fundamental en mi vida.

ANABEL ALEJANDRA SEGARRA CÓRDOVA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA: EMPRENDEDORES**

CALIFICACIÓN

**ING. GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO
PROFESOR GUÍA O TUTOR**

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO:	1
CERTIFICACIÓN	2
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	3
AUTORIZACIÓN	4
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CALIFICACIÓN	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xx
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN	xxii
RESUMEN (ABSTRACT)	xxiii
INTRODUCCIÓN	24
CAPITULO 1	26
1.1. Tema – Título	26
1.2. Justificación	26
1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio	27
1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio	27
1.5. Objetivos de la Investigación	28
1.5.1. Objetivo General.....	28
1.5.2. Objetivos Específicos.....	28
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.	28
1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático	29
1.7.1. Planteamiento del Problema.....	29
1.8. Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación	30

1.8.1 Marco Referencial.....	30
1.8.2. Marco Teórico.....	31
1.8.3. Marco Conceptual.....	34
1.8.4. Marco Legal	35
1.8.5. Marco Lógico	36
1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.	38
1.10. Cronograma	38
CAPITULO 2.....	41
2 Descripción del Negocio	41
2.1. Análisis de la Oportunidad	41
2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio	41
2.1.2. Descripción de la Idea de Producto.	41
2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa	42
2.3. Objetivos de la Empresa	43
2.3.1. Objetivo General	43
2.3.2. Objetivos Específicos.....	43
2.4. Estructura Organizacional	43
2.4.1. Organigrama.....	43
2.4.2. Desarrollos de Cargos y Perfiles por Competencias.....	44
2.4.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades y Derechos.	45
CAPÍTULO 3.....	49
3 ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....	49
3.1 Aspecto Societario de la Empresa	49
3.1.1. Generalidades	49
3.1.2. Fundación de la Empresa	49
3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones	50
3.1.4. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios	50
3.1.5. Compañías Extranjeras	50

3.1.6. Compañías que Cotizan en Bolsa de Valores	50
3.2. Aspecto Laboral de la Empresa	50
3.2.1. Generalidades	50
3.2.2. Mandato Constituyente #8	51
3.2.3. Tipos de Contrato de Trabajo	51
3.2.4. Obligaciones del empleador	51
3.2.5. Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración	52
3.2.6. Fondo de Reserva y Vacaciones	53
3.2.7. Asociaciones de Trabajadores.....	54
3.2.8. Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo	54
3.3. Contratación Civil.....	55
3.3.1. Principios Básicos de la Contratación.....	55
3.3.2. Contratos de Prestación de Servicios	55
3.3.3. Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios	56
3.3.4. Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación	56
3.3.5. Generalidades de la Contratación Pública.....	57
3.3.6. Contrato de Confidencialidad.....	57
3.4. Políticas de Buen Gobierno Corporativo	57
3.4.1. Código de Ética	57
3.4.2. Indicadores de Gestión	57
3.4.3. Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales, Otros Beneficios	58
3.4.4. Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación	58
3.5. Propiedad Intelectual	58
3.5.2. Registro de Marca.....	58
3.5.3. Manual de Procesos Productivos	59
3.5.4. Derecho de Autor del Proyecto.....	59
3.5.4. Patente y-o Modelo de Utilidad.....	59
3.6. Seguros.....	60

3.6.1. Incendio	60
3.6.2. Robo	60
3.6.3. Fidelidad	60
3.6.4. Buen Uso de Anticipo y Cumplimiento de Contrato	60
3.6.5. Maquinarias y Equipos.....	60
3.6.6. Materia Prima y Mercadería.....	60
3.7. Presupuesto.....	61
CAPÍTULO 4.....	63
4. AUDITORÍA DE MERCADO.....	63
4.1. PEST	63
4.2. Macro, Meso y Micro	65
4.3. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria.	65
4.4. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado	66
4.5. Matriz BCG	67
4.6. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado	68
4.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.	68
4.8. Análisis de la Oferta.....	70
4.8.1. Tipo de Competencia.....	70
4.8.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial	71
4.8.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.....	71
4.8.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa.....	72
4.9. Análisis de la Demanda	73
4.9.1. Segmentación de Mercado	73
4.9.1.1. Criterio de Segmentación	73
4.9.1.2. Selección de Segmentos	73
4.9.1.3. Perfiles de los Segmentos	73
4.10. Matriz FODA.....	74

4.11. Investigación de Mercado.....	75
4.11.1. Método.....	75
4.11.2. Diseño de la Investigación	75
4.11.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos.....	75
4.11.2.2. Tamaño de la Muestra	76
4.11.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos	77
4.11.2.3.1. Exploratoria.....	77
4.11.2.3.2. Concluyente.....	77
4.11.2.4. Análisis de Datos.	77
4.11.2.5. Resumen e interpretación de resultados	92
4.11.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado.....	93
4.11.4. Recomendaciones de la Investigación de Mercado.....	93
4.12. Cuantificación de la Demanda	94
4.12.1. Identificación del Mercado Potencial y la Demanda Potencial Insatisfecha.....	94
CAPÍTULO 5.....	96
5. PLAN DE MARKETING	96
5.1. Objetivos: General y Específicos.....	96
5.1.1. Mercado Meta: Ventas y Utilidad Esperada.....	96
5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración	96
5.1.1.2. Cobertura.....	97
5.2. Posicionamiento.....	97
5.2.1. Estrategia de Posicionamiento	97
5.3. Marketing Mix	97
5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios	97
5.3.1.1. Descripción del Producto	97
5.3.1.2. Adaptación o Modificación del Producto	98
5.3.1.3. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado.....	99
5.3.1.4. Amplitud y Profundidad de Línea.....	99
5.3.1.5. Marcas y Submarcas	99
5.3.2. Estrategia de Precios.....	99

5.3.2.1. Precios de la Competencia	99
5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta	100
5.3.2.3. Expectativa de los Accionistas.....	100
5.3.2.4. Políticas de Precio	101
5.3.3. Estrategia de Plaza.....	101
5.3.3.1. Localización	101
5.3.3.1.1. Macro Localización	101
5.3.3.1.2. Micro Localización	102
5.3.3.1.3. Ubicación	102
5.3.3.1.4. Distribución del Espacio.....	102
5.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial	103
5.3.3.2.1. Canales de Distribución	103
5.3.3.2.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.	103
5.3.3.2.3. Logística	103
5.3.3.2.4. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones	103
5.3.4. Estrategias de Promoción.....	103
5.3.4.1. Estrategias ATL y BTL.....	103
5.3.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje.	103
5.3.4.3. Promoción de Ventas.....	104
5.3.4.3.1. Venta Personal	104
5.3.4.3.2. Trading.....	104
5.3.4.3.3. Clienting.....	104
5.3.4.4. Publicidad	104
5.3.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento	104
5.3.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.	105
5.3.4.4.3. Mindshare	105
5.3.4.4.4. Publicidad Blanca	105
5.3.4.4.5. Merchandising.....	105

5.3.4.4.6. Relaciones Públicas.....	106
5.3.4.4.7. Marketing Relacional	106
5.3.4.4.8. Insight Marketing.....	106
5.3.4.4.9. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto	107
5.3.4.4.9.1. Estrategias de E-Commerce, E-Business e E-Marketing.....	107
5.3.4.4.9.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores ..	107
5.3.4.4.9.3. Diseño e Implementación de la Página Web	107
5.3.4.4.10. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales.....	108
5.3.4.4.10.1. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores	108
5.3.4.4.10.2. Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales	109
5.3.4.4.10.3. Marketing Social	110
5.3.4.5. Ámbito Internacional	110
5.3.4.5.1. Estrategia de Distribución Internacional.....	110
5.3.4.5.2. Estrategias de Precio Internacional	110
5.3.5. Cronograma.....	111
5.3.6. Presupuesto de Marketing: Costo de Venta, Costo de Publicidad y Promoción, Costo de Distribución, Costo del Producto, Otros.....	111
5.3.7. Análisis de Rentabilidad del Offering	112
CAPÍTULO 6.....	115
6.1. Producción.....	115
6.1.1. Proceso Productivo.....	115
6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos	115
6.1.3. Mano de Obra.....	117
6.1.4. Capacidad Instalada	117
6.1.5. Flujogramas de Procesos	117
6.1.6. Presupuesto.....	117
6.2. Gestión de Calidad	118
6.2.1. Procesos de planeación de calidad	118
6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas	118
6.2.3. Políticas de calidad	119

6.2.4. Benchmarking.....	119
6.2.5. Proceso de aseguramiento de la calidad.....	120
6.2.6. Estándares de la calidad.....	120
6.2.7. Procesos de control de calidad.....	120
6.2.8. Certificaciones y Licencias.....	121
6.2.9. Presupuesto.....	121
6.3. Gestión Ambiental.....	121
6.3.1. Procesos de planeación ambiental.....	121
6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas.....	122
6.3.3. Políticas de protección ambiental.....	122
6.3.4. Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental.....	123
6.3.5. Estándares de la calidad ambiental.....	123
6.3.6. Procesos de control de calidad.....	124
6.3.7. Trazabilidad.....	124
6.3.8. Logística Verde.....	124
6.3.9. Certificaciones y Licencias.....	124
6.3.10. Presupuesto.....	125
6.4. Gestión de Responsabilidad Social.....	125
6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social.....	125
6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas.....	125
6.4.3. Políticas de protección social.....	126
6.4.4. Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa.....	126
6.4.5. Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	127
6.4.6. Procesos de controles sociales.....	127
6.4.7. Certificaciones y Licencias.....	127
6.4.8. Presupuesto.....	128
6.5. Balanced Scorecard & Mapa Estratégico.....	128
6.6. Otros temas relacionados al plan operativo.....	130

CAPÍTULO 7.....	132
7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO.....	132
7.1. Inversión Inicial	132
7.1.1. Tipo de Inversión	132
7.1.1.1. Fija	132
7.1.1.2. Diferida	133
7.1.1.3. Corriente	133
7.1.2. Financiamiento de la Inversión	134
7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento.....	134
7.1.2.2. Tabla de Amortización	134
7.1.3. Cronograma de Inversiones.....	134
7.2. Análisis de Costos	135
7.2.1. Costos Fijos	135
7.2.2. Costos Variables.....	135
7.2.2.1. Costos de Producción.....	135
7.3. Capital de Trabajo	136
7.3.1. Costos de Operación	136
7.3.2. Costos Administrativos	137
7.3.3. Costos de Ventas.....	137
7.3.4. Costos Financieros	138
7.4. Análisis de Variables Críticas	139
7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	139
7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas.....	139
7.4.3. Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.	140
7.4.4. Análisis de Punto de Equilibrio	141
7.4.5. Análisis de Punto de Cierre	142
7.5. Entorno Fiscal de la Empresa	143
7.5.1. Planificación Tributaria.....	143
7.5.1.1. Generalidades	143

7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal	143
7.5.1.3. Impuesto a la Renta.....	143
7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado	144
7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales	144
7.5.1.6. Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales	144
7.5.1.7. Impuestos al Comercio Exterior	145
7.5.1.8. Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones	145
7.5.1.9. Impuestos a la Salida de Divisas	145
7.5.1.10. Impuestos a los Vehículos Motorizados.....	145
7.5.1.11. Impuestos a las Tierras Rurales	145
7.6. Estados Financieros proyectados	145
7.6.1. Balance General Inicial	145
7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	146
7.6.2.1. Flujo de Caja Proyectado.....	147
7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital	148
7.6.2.1.1.1. TMAR.....	148
7.6.2.1.1.2. VAN	148
7.6.2.1.1.3. TIR	148
7.6.2.1.1.4. PAYBACK.....	149
7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples. 149	
7.7.1. Productividad	149
7.7.2. Precio Mercado Local	149
7.7.3. Precio Mercado Externo	150
7.7.4. Costo de Materia Prima	150
7.7.5. Costo de Materiales Indirectos	151
7.7.6. Costo de Suministros y Servicios	151
7.7.7. Costo de Mano de Obra Directa	152
7.7.8. Costo de Mano de Obra Indirecta.....	152
7.7.9. Gastos Administrativos	153
7.7.10. Gastos de Ventas	153
7.7.11. Inversión en Activos Fijos	154

7.7.12. Tasa de interés promedio	154
7.8. Balance General	154
7.8.1. Razones Financieras	155
7.8.1.1. Liquidez	155
7.8.1.2. Gestión	156
7.8.1.3. Endeudamiento.....	156
7.8.1.4. Rentabilidad.....	157
7.9. Conclusión Financiera	158
CAPÍTULO 8.....	160
8. PLAN DE CONTINGENCIA.....	160
8.1. Plan de administración del riesgo	160
8.1.1. Principales riesgos.....	160
8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos.....	160
8.1.3. Tormenta de ideas y listas de verificación	160
8.2. Planeación de la respuesta al riesgo.....	161
8.2.1. Monitoreo y control del riesgo	161
8.2.2. Revisiones periódicas y evaluación del riesgo.....	161
8.2.3. Reporte del riesgo.....	161
8.2.4. Estrategias de Salida	161
8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas	162
Conclusiones y recomendaciones	163
Bibliografía	165
ANEXOS.....	167
ANEXO 1.....	167
ANEXO 2.....	169
ANEXO 3.....	171
ANEXO 4.....	174
ANEXO 5.....	175
ANEXO 6.....	177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama	43
Gráfico 2: Indicadores de Gestión.....	57
Gráfico 3: Fuerzas de Porter.....	69
Gráfico 4: Distribución según edad	79
Gráfico 5: Estado civil	80
Gráfico 6: Consumo de camarón	81
Gráfico 7: Frecuencia de consumo de camarón	82
Gráfico 8: Consumo de camarón semi-procesado.....	82
Gráfico 9: Frecuencia de consumo camarón semi-procesado	83
Gráfico 10: Lugar de compra de camarón	84
Gráfico 11: Conocimiento de marcas en el mercado	84
Gráfico 12: Marcas.....	85
Gráfico 13: Apanado	86
Gráfico 14: Al ajillo	86
Gráfico 15: Pinchos.....	87
Gráfico 16: Pelado y desvenado	87
Gráfico 17: Probabilidad de consumo	88
Gráfico 18: Puntos de venta sugeridos	89
Gráfico 19: Promedio de compra de productos congelado	90
Gráfico 20: Precio de venta sugerido p y d	90
Gráfico 21: Precio de venta sugerido apanado	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco lógico.....	36
Tabla 2: Funciones y responsabilidades de los colaboradores.....	45
Tabla 3: Décima Tercera y Cuarta Remuneración.....	52
Tabla 4: Fondo de Reserva y Vacaciones	54
Tabla 5: Presupuesto Seguro	61
Tabla 6: Competidores.....	71
Tabla 7: Matriz FODA	74
Tabla 8: Tamaño de la muestra	76
Tabla 9: Precios de la competencia	100
Tabla 10: Promoción electrónica de los competidores.....	108
Tabla 11: Presupuesto de marketing	112
Tabla 12: Margen distribuidores.....	112
Tabla 13: Análisis de rentabilidad del offering.....	113
Tabla 14: Presupuesto Infraestructura.....	117
Tabla 15: Presupuesto Gestión de Calidad	121
Tabla 16: Presupuesto Gestión Ambiental.....	125
Tabla 17: Presupuesto de Responsabilidad Social.....	128
Tabla 18: Balanced Scorecard.....	129
Tabla 19: Inversión Fija.....	132
Tabla 20: Inversión diferida.....	133
Tabla 21: Inversión Corriente.....	133
Tabla 22: Cronograma de Inversión.....	134
Tabla 23: Costos Fijos	135
Tabla 24: Costos de Producción	136
Tabla 25: Costos de Operación	136
Tabla 26: Gastos Sueldos y Salarios	137
Tabla 27: Gastos de Servicios	137
Tabla 28: Costos de Venta	138
Tabla 29: Costos Financieros	138

Tabla 30: Mark Up y Márgenes.....	139
Tabla 31: Proyección de costos e ingresos en función de proyección de ventas	139
Tabla 32: Punto optimo de producción camarón apanado.....	140
Tabla 33: Punto optimo de producción camarón pelado y desvenado.....	140
Tabla 34: Punto optimo de producción camarón al ajillo.....	141
Tabla 35: Punto de equilibrio	141
Tabla 36: Punto de cierre.....	142
Tabla 37: Impuesto a la renta	143
Tabla 38: Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales	144
Tabla 39: Balance General	146
Tabla 40: Estado de pérdidas y ganancias	147
Tabla 41: Flujo de caja proyectado	147
Tabla 42: TMAR.....	148
Tabla 43: Payback	149
Tabla 44: Productividad	149
Tabla 45: Precio mercado local.....	150
Tabla 46: Costo de Materia Prima	150
Tabla 47: Costos de Materiales Indirectos	151
Tabla 48: Costos de Servicios	151
Tabla 49: Costos de Mano de Obra Directa.....	152
Tabla 50: Costo de Mano de Obra Indirecta	152
Tabla 51: Gastos Administrativos	153
Tabla 52: Gastos de Ventas	153
Tabla 53: Tasa de interés promedio	154
Tabla 54: Balance General proyectado.....	155
Tabla 55: Liquidez.....	156
Tabla 56: Rotación activos fijos	156
Tabla 57: Endeudamiento.....	157
Tabla 58: Rentabilidad	157
Tabla 59: Amortización	177

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Cronograma del proyecto	38
Ilustración 2: Diagrama de Gantt del proyecto	39
Ilustración 3: Ciclo de vida del mercado	66
Ilustración 4: Matriz BCG	67
Ilustración 5: Productos	97
Ilustración 6: Ubicación Empacadora.....	102
Ilustración 7: Pagina Web	106
Ilustración 8: Fan Page	109
Ilustración 9: Página de Facebook.....	109
Ilustración 10: Cronograma de actividades.....	111
Ilustración 11: Diagrama de Gantt del cronograma de actividades.....	111
Ilustración 12: Mapa Estratégico.....	128
Ilustración 13: Distribución del Espacio	174

ABSTRACT

This project aims to meet the need of the economically active Machala's woman who does not have enough time to prepare their own food at home by implementing a vertical integrated in the production processes of SEGAMAR S.A. with the construction of a packaging and marketing of shrimp in the city of Machala.

Through this study is expected to analyze the different variables for the development of this proposal. These analyzes are based on market research of the city of Machala, a marketing plan to promote the products and financial analysis to show whether this idea is feasible financially or not.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad estudiar la factibilidad de la implementación de una empacadora y comercializadora de camarón congelado con valor agregado en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, ya que actualmente la empresa SEGAMAR S.A. cuenta con 110 hectáreas de camaronera y se ve en la oportunidad de hacer una integración vertical con la construcción de una empacadora para que así el propio camarón de la empresa pase por los diferentes procesos con la finalidad de venderlos con un valor agregado dándole una ventaja competitiva al consumidor.

Hoy en día los productos semi-procesados congelados pasan a ser una de las opciones más usadas por mujeres y personas que llevan una vida atareada sin tener tiempo de preparar sus propias comidas. Es por eso que esta idea surge buscando una solución a ese problema ofreciendo al mercado productos a base de camarón en diferentes preparaciones listos para ser servidos.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema – Título

La Propuesta del Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe es: “Propuesta para la integración vertical de los procesos productivos de la empresa SEGAMAR en la ciudad de Machala”

1.2. Justificación

El siguiente trabajo tiene como objetivo la integración vertical de los procesos de la empresa SEGAMAR que tendrá como requerimiento establecer relaciones entre proveedores, clientes y colaboradores, permitiendo poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio universitario y a la vez dejar como modelo este trabajo para los futuros estudiantes interesados en el tema.

Las exportaciones del país generan el ingreso de grandes cantidades de divisas, permite la expansión y crecimiento de las empresas, y crea fuentes de trabajo, ya que es un proceso que demanda mucha mano de obra, tanto en el área de producción, operativa, entre otras. Asimismo, la producción y comercialización de camarón ha sido un negocio rentable el cual ha ido creciendo e introduciéndose en nuevos y potenciales mercados. El camarón ecuatoriano se ha ganado su prestigio y exclusividad, y actualmente es considerado el mejor camarón del mundo por su exquisito sabor. Por esta razón, mediante la elaboración del presente trabajo se pretende demostrar que por medio de la producción y comercialización directa del camarón es posible generar utilidades significativas y tener presencia en el mercado con productos de calidad.

Actualmente el camarón ecuatoriano es considerado el mejor del mundo; sin embargo, por la falta de empresas empacadoras formales y serias, el valor pagado al productor es mínimo comparado con el valor recibido de la venta, es por ello, que no se logra satisfacer la demanda actual que existe tanto a nivel nacional e internacional de nuestro camarón.

1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio

Este trabajo de investigación se enfoca en investigar y analizar el proceso de producción, empaquetado y comercialización del camarón en el mercado nacional, para que así la empresa SEGAMAR, pueda sentirse atraída y segura de comenzar una nueva inversión con la cual generará ingresos relativamente mayores a los generados en la actualidad con tan sólo el cultivo del crustáceo.

Este trabajo será desarrollado en la ciudad de Machala en el transcurso de noviembre de 2013 hasta diciembre 2014.

1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio

Los objetivos que ofrece el Plan Nacional del Buen Vivir se enmarcan en mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas los cuales van asociados con la propuesta planteada enmarcándose en los sectores prioritarios de la SENPLADES en el área de alimentos frescos y procesados, así también cumple con la línea de investigación SINDE principalmente en la agroindustria, priorizar los métodos y técnicas empresariales en el sector productivo a través de la generación, difusión y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos, y la prestación de servicios con valor agregado, que contribuyan a la transformación y modernización de la sociedad, basándose en el emprendimiento comercial de la línea de investigación de la Carrera Emprendedores donde se propone la creación de una empresa empacadora y comercializadora de camarón. (UCSG, 2013)

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Analizar la factibilidad para la implementación de una empacadora de camarón en la ciudad de Machala provincia de El Oro.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Investigar un nuevo mercado potencial para la venta de camarón congelado.
- Establecer los canales de distribución más adecuados para la comercialización directa de las operaciones de SEGAMAR.
- Determinar la inversión inicial.

1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.

Para el siguiente trabajo de investigación se usará un enfoque cuali-cuantitativo, el cual permitirá recolectar y analizar los datos necesarios para así obtener información valiosa para el trabajo. Se usara como técnica de recogida directa las entrevistas a personas involucradas en el campo camaronero y como indirecta documentación oficial tales como revistas, documentos, reportajes, para luego analizar y clasificar los datos recogidos.

Básicamente los datos serán abstraídos en un estudio de mercado, en el cual se analizará el entorno externo de la empresa, tales como la industria y los competidores. Posteriormente se evaluarán los factores internos como son la competitividad y producción de la empresa.

El objetivo es determinar la viabilidad y rentabilidad de la integración vertical en la empresa SEGAMAR, para ello se realizará un estudio económico

– financiero en donde se analizará la oportunidad de crear una empaedora de camarón.

1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático

El paradigma socio-critico tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros. (Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez de la UPEL, 2014) Es por ello, que el presente trabajo de titulación busca generar un desarrollo en la comunidad abriendo campos de trabajo para mujeres desempleadas aledañas a la zona generando un ingreso mensual estable.

1.7.1. Planteamiento del Problema

SEGAMAR es una empresa involucrada en el sector camaronero hace más de 30 años, lo cual la ha convertido en una empresa sostenible en el tiempo, siendo un atractivo para los compradores de camarón por su responsabilidad y seguridad al momento de hacer negocios.

Actualmente SEGAMAR cuenta con 110 hectáreas de camaronera, en la cual el proceso de producción empieza desde la compra de la larva hasta la cosecha de la misma, entregando el camarón a diferentes empaedoras. Es por eso, que la empresa se ve en la necesidad, oportunidad y capacidad de entrar en una nueva línea de negocio con la creación de una empaedora de camarón, la cual permitirá la venta directa de la producción de SEGAMAR.

1.8. Fundamentación Teórica del Trabajo de Titulación

1.8.1 Marco Referencial

Para el presente trabajo de investigación utilizaremos como referente a varias empresas, estudios y trabajos realizados que aportarán significativamente al desarrollo del mismo.

Nirsa

En 1968, Negocios Industriales Real inicia su producción en Guayaquil donde originalmente se trabajaba únicamente sardinas en conservas. Transcurridos 6 años, NIRSA empieza la producción de harina y aceite de pescado en su planta que se ubica en el Puerto Pesquero de Posorja. Para el año de 1978, estando dentro de su programa de desarrollo NIRSA comienza la construcción de una nueva planta conservera para trasladar sus operaciones al puerto pesquero de Posorja, la misma que inicia su producción un año más tarde, cerrando su operación de Guayaquil. (Negocios Industriales Real "NIRSA S.A.", 2014)

En 1981 se inicia la producción de camarón en piscinas. Dos años más tarde NIRSA instala su planta empacadora para trabajar su propio camarón como también el de terceros para ser exportados. En 1986 en el área de San Pablo, provincia del Guayas, monta un laboratorio para la producción de larvas de camarón para abastecer tanto a sus piscinas para vender localmente y exportar. (Negocios Industriales Real "NIRSA S.A.", 2014)

Estudio realizado por el Banco Central del Ecuador

De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Nacional del Ecuador, el camarón a nivel mundial es un gran generador de divisas y empleo. La elevada y rápida rentabilidad de esta industria ha generado grandes innovaciones tecnológicas y de comercialización en los últimos treinta años, y el desarrollo de la misma ha traído efectos positivos debido al vertiginoso crecimiento de la

producción para satisfacer la creciente demanda de este producto. (García, 2003)

Pronaca

Procesadora Nacional de Alimentos fue fundada en el año 1999, esta empresa ecuatoriana se dedica a la producción de balanceados para las granjas, huevos comerciales, pollos de engorde, semillas, producción de palmito, etc. Tienen una gama de línea de productos como son Mr. Pollo, Mr. Chanco, Gustadina, Indaves, Procan, etc., para la producción y elaboración de sus productos, PRONACA cuenta con 2 plantas procesadoras de pollos, 2 plantas de incubación de aves, 2 granjas de aves. (PRONACA, 2013)

Claramente podemos tomar como referencia a esta empresa ya que en muchos de sus procesos han introducido la integración vertical que van desde la producción de la materia prima hasta la comercialización de sus productos finales.

1.8.2. Marco Teórico

El objetivo de este trabajo es realizar una investigación para la viabilidad de una integración vertical en los procesos productivos de una empresa, para lo cual se definirán teorías como integración vertical desarrolladas por empresas y un análisis sobre el sector camaronero en el Ecuador.

Referente a NIRSA S.A. y PRONACA

Con el transcurso de los años, NIRSA ha ido creciendo en la industria y esto debido a la integración vertical que la empresa decidió hacer. Esta integración empieza desde cultivar sus propias larvas de camarón, luego traspasarlas a sus camaroneras ubicadas en la costa del país, en donde le dan el tratamiento adecuado para luego de tres meses ser cosechadas y finalmente trasladar el camarón a la empacadora donde pasan por diferentes procesos para la distribución local e internacional. De igual forma lo hace PRONACA que cuenta con integración vertical en la mayoría de sus procesos productivos.

Integración Vertical

La integración vertical surge como una alternativa al momento de incrementar la rentabilidad en las empresas ya que se integra desde los procesos productivos hasta la comercialización de los productos dando como resultados abaratar los costos de producción y brindar la oportunidad de comercializar los productos a menor precio. La integración vertical hacia atrás consiste en que la empresa se acerque a sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor, esto implica tomar el control de empresas proveedores de insumos. (Yepez, 2004)

Existen varios beneficios que otorga la integración vertical a un empresa no solo financieramente sino también a la parte de posicionamiento en el mercado, tales como: reducción de costos que permite la economía de escala, poder defensivo del mercado aumentando las oportunidades para ingresar en nuevos negocios, y ventajas administrativas y de gestión ya que impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena de valor. (Yepez, 2004)

Estudio realizado por el Banco Central del Ecuador

El camarón puede ser obtenido por dos vías: la pesca y la crianza en piscinas camaroneras. Cerca del 90% de la producción proviene de la crianza en piscinas y el 10% restante de la pesca. La producción de camarón puede provenir de dos procesos productivos diferentes: la pesca de camarón silvestre (de donde se obtiene aproximadamente el 60% de la producción mundial en la actualidad), y la producción acuícola. (Garcia, 2003)

En la literatura se mencionan cinco clases de cultivo camaronero, que van desde extensivo a ultra-intensivo, pero los más utilizados son tres: extensivo, semi-extensivo e intensivo. El sistema de cultivo semi- extensivo es el proceso productivo más aplicado en nuestro país, alrededor del 58% de las

camaroneras utilizan este sistema, en menor escala son aplicados los métodos de cultivo extensivo y semi-intensivo. (Garcia, 2003)

Cultivo Extensivo. El sistema extensivo, es el que está asociado a la capacidad de carga natural que tiene el estanque, con densidades de siembra entre 3 y 5 juveniles por metro cuadrado, casi nulo el bombeo y la alimentación suplementaria.⁹ Este tipo de cultivos es propio de regiones en donde no existen ni capital (infraestructura) ni recurso humano con especialización técnica, y en que hay elevados costos crediticios y tierras baratas. Las piscinas son grandes (20 a 100 ha generalmente), y debido al bajo costo de tierra y falta de capital, se construyen utilizando un sistema de contención consistente en una represa (hecha a mano generalmente) en un curso de agua natural o canal, dando lugar a la formación de una piscina. Los terrenos que se utilizan para la construcción de este tipo de piscinas son pantanos de manglares y pampas salinas. (Garcia, 2003)

Cultivo Semi-extensivo. Es el método que más se utiliza en Latinoamérica. Las piscinas son de menor tamaño (5 – 15 ha), de dimensiones más regulares y profundidades más uniformes, que permiten un mayor control sobre la siembra de crustáceos. Los costos de operación y administrativos son mucho más elevados que los del sistema extensivo, ya que debido a la mayor densidad de siembra (25.000 a 200.000 juveniles/ha) debe invertirse más en alimentación, mano de obra, controles de producción, y en utilización de diesel y gasolina para aireación y bombeo para recambio de agua (la cual es cambiada entre un 10 y 30% por día). (Garcia, 2003)

Cultivo intensivo. Este tipo de cultivos está asociado con tasas de producción extremadamente altas (5.000 – 10.000 kg/ha/año), mediante una mayor aportación de capital operativo, equipamiento y mano de obra especializada, alimentación, nutriente, química y antibiótica. El tamaño de las piscinas es relativamente pequeño (0,01 – 5 ha) y la densidad de siembra es

mayor (hasta 200.000 juveniles/ha). El camarón se cultiva por fases (1 hasta 5 fases). Otras características de este tipo de cultivo son los sistemas mecánicos de aireación y de circulación (bombeo para recambio) del agua, el uso exclusivo de alimentación balanceada, y la dependencia de laboratorios de larvas para asegurar una siembra sana y libre de enfermedades. (García, 2003)

1.8.3. Marco Conceptual

- **Crustáceo:** Se dice de los animales artrópodos de respiración branquial, con dos pares de antenas, cubiertos por un caparazón generalmente calcificado, y que tienen un número variable de apéndices. (Real Academia Española, 2014)

- **Larva:** Animal en estado de desarrollo, cuando ha abandonado las cubiertas del huevo y es capaz de nutrirse por sí mismo, pero aún no ha adquirido la forma y la organización propia de los adultos de su especie. (Real Academia Española, 2014)

- **Integración Vertical:** La sucesión de procesos y productos intermedios que transforman una materia prima en un producto terminado. Paralelo a esta cadena de producción, se encuentra la cadena de apoyo que consiste en procesos necesarios para que cada eslabón de la cadena pueda desarrollar su proceso central. (Yepez, 2004)

- **Divisas:** Moneda extranjera referida a la unidad del país de que se trata. (Real Academia Española, 2014)

- **Granja:** Finca dedicada a la cría de animales. (Real Academia Española, 2014)

- **Cultivo:** Cría y explotación de seres vivos con fines científicos, económicos o industriales. (Real Academia Española, 2014)
- **Antibiótico:** Se dice de la sustancia química producida por un ser vivo o fabricada por síntesis, capaz de paralizar el desarrollo de ciertos microorganismos patógenos, por su acción bacteriostática, o de causar la muerte de ellos, por su acción bactericida. (Real Academia Española, 2014)
- **Sembrar:** Arrojar y esparcir las semillas en la tierra preparada para este fin. (Real Academia Española, 2014)
- **Bombeo:** Acción y efecto de bombear (líquidos). (Real Academia Española, 2014)
- **Laboratorio:** Lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científico o técnico. (Real Academia Española, 2014)
- **Represa:** Lugar donde las aguas están detenidas o almacenadas, natural o artificialmente. (Real Academia Española, 2014)
- **Hectáreas:** Medida de superficie equivalente a 100 áreas. (Real Academia Española, 2014)

1.8.4. Marco Legal

Las leyes, normas y entidades que se vinculan al siguiente proyecto se detallan a continuación:

1. Ley de Compañías, se actuará bajo lo estipulado en la ley vigente.

2. Ley de Propiedad Intelectual, en esta ley nos basaremos para proteger las marcas, logos y nombres de los diferentes productos.
3. Superintendencia de Compañías, esta institución pública es la encargada de verificar y controlar a las compañías establecidas en el país, es así, que
4. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
5. Servicio de Rentas Internas, esta entidad regulará el pago de los impuestos, actuaremos bajo las normas vigentes de la misma.
6. NORMA ISO 9001, será una guía para trabajar bajos estándares establecidos para la obtención de esta NORMA.

1.8.5. Marco Lógico

Tabla 1: Marco lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes y medio de verificación	Supuestos
Objetivo General	Analizar la factibilidad para la implementación de una empacadora de camarón en la ciudad de Machala provincia de El Oro.	Análisis de ratios como VAN, TIR Y ROE.	Estado general y de resultados.	Los resultados de los indicadores serán atractivos para los posibles inversores.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar la inversión inicial. - Analizar la producción actual en la camaronera de la empresa SEGAMAR. - Analizar y evaluar el mercado de consumo de camarón en el país. - Establecer los canales de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de activos fijos. Rendimiento de libras/ hectáreas. Ventas anuales de camarón en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> Balance de situación inicial, capital de trabajo. Estadísticas de producción de SEGAMAR. Investigación de mercado, entrevistas, encuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> La inversión inicial será atractiva para ser financiada. La producción de la camaronera producirá lo suficiente para crear una empacadora. El mercado es atractivo, existe

	más adecuados para la comercialización directa de las operaciones de SEGAMAR.		Investigación de mercado, encuestas.	un gran consumo del producto. Los productos serán aceptados por los diferentes distribuidores.
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer a profundidad las partidas de desembolso de dinero. - El rendimiento de la producción de la camaronera abastecerá parte de la capacidad de la empacadora. - Existe una tendencia de incremento en el consumo de camarón. - Se pueda negociar con distribuidores posicionados en el mercado de acuerdo a la investigación. 	<p>Análisis de activos necesarios.</p> <p>Rendimiento libras/hectáreas.</p> <p>La oferta nacional de camarón aumenta.</p>	<p>Presupuesto a financiar.</p> <p>Estadísticas de producción de SEGAMAR.</p> <p>Capacidad de compra de las personas.</p> <p>Contratos con distribuidores.</p>	<p>Incentivos por parte del gobierno que apoyen al emprendimiento. Alta producción que satisfaga la demanda actual.</p> <p>Las ventas generarán ingresos considerables. Se llegarán acuerdos para que se distribuya el producto, generando márgenes rentables.</p>
Actividades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar a fondo los precios actuales de maquinarias y terrenos necesarios para el funcionamiento de una empacadora. - Desarrollar encuestas para una investigación profunda de consumo de camarón en el país. - Desarrollar un estudio de mercado para conocer a los posibles distribuidores de 	<p>Promedio de cotizaciones realizadas.</p> <p>Índice de consumo de camarón por familia.</p> <p>Variable de posicionamiento en el mercado de los distribuidores, mejor margen de</p>	<p>Proveedores.</p> <p>Encuestas... ventas locales.</p> <p>Encuestas, grupos focales.</p>	<p>La investigación nos arrojar resultados de precios exactos de maquinarias y terrenos. Los resultados de la investigación dictan que el consumo de camarón es significativo en las casas.</p>

	SEGAMAR.	rentabilidad.		Los productos de SEGAMAR serán distribuidos a nivel nacional.
--	----------	---------------	--	---

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.

Hipótesis:

- ❖ La creación de la planta empacadora de camarón en SEGAMAR genere una rentabilidad significativa.

Preguntas de la Investigación:

1. ¿Serán acogidos por los clientes los nuevos productos de SEGAMAR?
2. ¿Cuál será el impacto financiero que tendrá la implementación de una empacadora de camarón?
3. ¿Como se encuentra dividido el mercado?

1.10. Cronograma

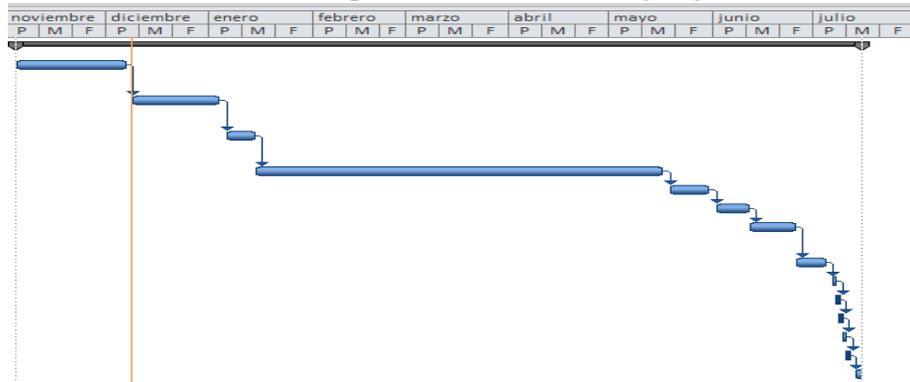
Ilustración 1: Cronograma del proyecto

	i	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1			TRABAJO DE TITULACION	92 días?	lun 04/11/13 9:00	mar 15/07/14 22:00	
2			Capitulo 1: Descripcion de la Investigacion	25 días	lun 04/11/13 9:00	vie 06/12/13 22:00	
3			Capitulo 2: Descripcion del negocio	10 días	lun 09/12/13 9:00	vie 03/01/14 22:00	2
4			Capitulo 3: Entorno juridico de la empresa	7 días	lun 06/01/14 9:00	mar 14/01/14 22:00	3
5			Capitulo 4: Auditoria de mercado	8 días	mié 15/01/14 9:00	vie 16/05/14 22:00	4
6			Capitulo 5: Plan de marketing	10 días	lun 19/05/14 9:00	vie 30/05/14 22:00	5
7			Capitulo 6: Plan operativo	8 días	lun 02/06/14 9:00	mié 11/06/14 22:00	6
8			Capitulo 7: Estudio economico-financiero-tributario	10 días	jue 12/06/14 9:00	mié 25/06/14 22:00	7
9			Capitulo 8: Plan de contingencia	7 días	jue 26/06/14 9:00	vie 04/07/14 22:00	8
10			Capitulo 9: Conclusiones	1 día	lun 07/07/14 9:00	lun 07/07/14 22:00	9
11			Capitulo 10: Recomendaciones	1 día	mar 08/07/14 9:00	mar 08/07/14 22:00	10
12			Capitulo 11: Fuentes	1 día	mié 09/07/14 9:00	mié 09/07/14 22:00	11
13			Capitulo 12: Anexos	1 día	jue 10/07/14 9:00	jue 10/07/14 22:00	12
14			Capitulo 13: Material de titulacion	1 día	vie 11/07/14 9:00	vie 11/07/14 22:00	13
15			Formato de trabajo de titulacion	2 días	lun 14/07/14 9:00	mar 15/07/14 22:00	14

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Ilustración 2: Diagrama de Gantt del proyecto



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

CAPITULO 2

2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Análisis de la Oportunidad

2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio

Hoy en día la competitividad y globalización son factores fundamentales en el crecimiento de las empresas, es por ello que SEGAMAR S.A. se ve en la necesidad y oportunidad de introducirse en una nueva línea de negocio mediante la integración hacia adelante, teniendo como recurso principal el camarón listo para ser procesado. Mediante la ejecución de esta propuesta se busca incrementar la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

Esta propuesta se basa en la creación de una empacadora y comercializadora de camarón, la cual tiene como objetivo la expansión del negocio ya existente entrando al mercado con productos competitivos de alta calidad. La misma transformará el camarón mediante procesos productivos altamente automatizados que deriven en un producto terminado listo para ser consumido.

2.1.2. Descripción de la Idea de Producto.

La presente propuesta busca diseñar un producto que entregue al consumidor final un empaque con una cantidad determinada de camarones congelados en sus diferentes presentaciones listos para ser cocinados o asados.

Existirán diferentes presentaciones para que el consumidor tenga opciones al momento de elegir este exquisito alimento, entre ellas se podrá encontrar camarones apanados sin cola, pinchos de camarón, camarón pelado y desnevado sin cola y camarones al ajillo; las descripciones del tamaño del

camarón y el peso total en kilogramos de la presentación estarán indicados en el empaque respectivamente.

2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Somos una empresa empacadora y comercializadora de camarón con valor agregado que ofrece al mercado productos congelados con la más alta calidad, produciéndolos de una manera sustentable y socialmente responsable.

Visión

Consolidarnos como una empresa comercializadora de productos congelados de alta calidad, logrando satisfacer las necesidades de los clientes brindando un valor agregado a nuestra producción que nos permita construir una imagen reconocida en el mercado local.

Valores

- ❖ Responsabilidad Social: Actualmente la responsabilidad social es un compromiso ligado a las empresas ya que se genera valor a través de una administración y gestión responsable con la sociedad.
- ❖ Compromiso con nuestros proveedores: Se fomentará el respeto y trabajo transparente al momento de adquirir productos de nuestros proveedores manteniendo siempre el compromiso de tener una buena comunicación.
- ❖ Calidad de nuestros productos: Como valor principal de la empresa será adquirir el compromiso de entregar productos de alta calidad al mercado optando tener procesos transparentes.

2.3. Objetivos de la Empresa

2.3.1. Objetivo General

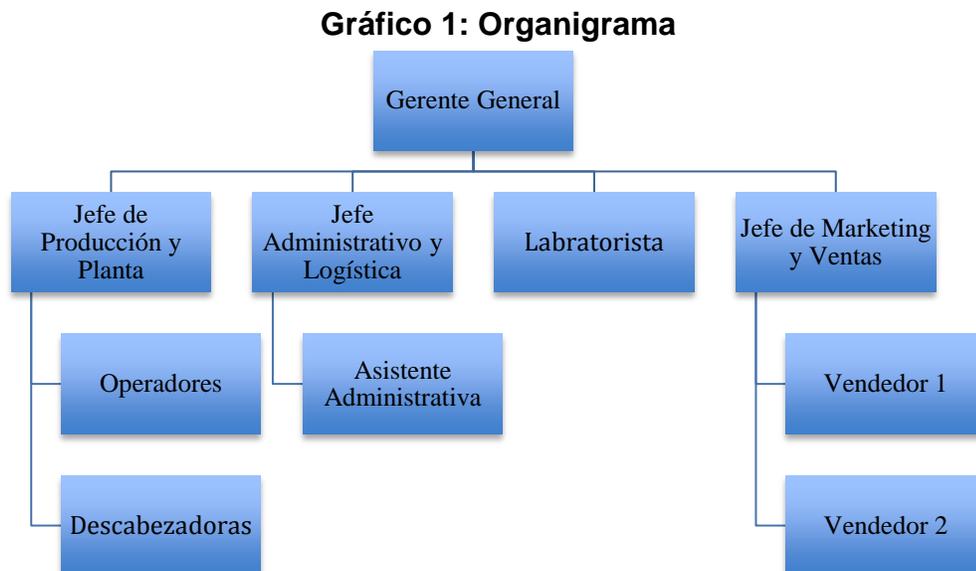
Ser una empresa líder en el mercado de mariscos congelados, destacándonos por la calidad de nuestros productos siendo al mismo tiempo rentables y socialmente responsables.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Incrementar 5% la participación en el mercado en el segundo año.
- Adquirir materia prima de otras camarónicas del sector para cubrir la capacidad operativa de la planta a partir del segundo año.
- Producir un rendimiento anual del 10% sobre la inversión.

2.4. Estructura Organizacional

2.4.1. Organigrama



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

2.4.2. Desarrollos de Cargos y Perfiles por Competencias

- ❖ **Jefe de Marketing y Ventas:** Profesional en áreas administrativas, o relacionadas con ventas y/o mercadeo, con mínimo dos años de experiencia en cargos similares, entre 28- 35 años de edad.
- ❖ **Jefe de Producción y Planta:** Graduado con Título Universitario en Ingeniería Industrial / Procesos, 3 año de experiencia en cargos similares dentro del área de producción. Conocimiento en Seguridad Industrial.
- ❖ **Jefe Administrativo y Logística:** Profesional con estudios universitarios en Ingeniería Comercial o Afines, de 2 a 3 años en posiciones o responsabilidades similares.
- ❖ **Operador:** Hombre mayor de 25 años que sea mecánico con conocimiento de operación y mantenimiento, mínimo 2 años de experiencia laboral.
- ❖ **Vendedor:** Hombre o mujer mayor de 18 años con estudios en ventas o afines, preferiblemente que cuente con un año de experiencia en ventas.
- ❖ **Asistente Administrativa:** Profesional en carreras como Administración de empresas, contabilidad o afines. Dos años de experiencia en funciones similares a coordinación de procesos administrativos.
- ❖ **Descabezadoras:** Mujeres con experiencia en trabajos de planta descabezadoras de camarón o empacadoras de camarón.

- ❖ **Laboratorista:** Profesional con habilidades para manejar material y operar equipo de laboratorio químico, análisis e interpretación de resultados de laboratorio químico.

2.4.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades y Derechos.

Tabla 2: Funciones y responsabilidades de los colaboradores

CARGO	REPORTA	RESPONSABILIDADES	FUNCIONES
Jefe de Producción y Planta	Gerente General	Responsable de las operaciones de la planta. Diseñar programas de mantenimiento y prevención de accidentes.	Supervisa la producción durante todo el proceso. Realiza la atención a los proveedores de material prima además de estar a cargo del correcto funcionamiento de las maquinarias y equipos de trabajo. Enviar informes al Gerente General.
Jefe Administrativo y Logística	Gerente General	Preparar informes y reportes para la Gerencia general.	Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de todos los proyectos, programas y actividades relacionados con la administración de recursos humanos, financieros, contables, legales, los servicios administrativos, la tesorería y la seguridad integral.
Jefe de Marketing y Ventas	Gerente General	Preparar informes y reportes para la Gerencia general.	Diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas

		Garantizar que se brinde el apoyo requerido por el cliente.	para el mercado. Elaborar el Plan de Mercadeo y presupuesto de ventas. Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y sus respectivas marcas.
Asistente Administrativa	Jefe Administrativo y Logística	Informar al Gerente General de la agenda señalan y actividades dentro y fuera de la empresa.	Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos. Realizar seguimiento a los pagos. Controlar los pagos efectuados al personal administrativo. Llevar registro y control de los recursos financieros de la empresa. Realizar registro contable. Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados.
Operadores	Encargado de Planta	Mantener registros de la eficiencia y los resultados de la producción.	Hacer seguimiento de la producción y de progreso de la misma.
Vendedores	Jefe de Marketing y Ventas	Cumplir con la meta mensual de las ventas y buscar nuevos puntos de venta.	Buscar futuros clientes estableciendo un nexo entre el cliente y la empresa e incentivar las actividades de mercadotecnia de la empresa.
Descabezadoras	Jefe de Producción y Planta	Cumplir con el proceso de descabezado de una manera responsable para evitar posibles problemas en los siguientes procesos.	Descabezar el camarón acorde va llegado los camiones.

Laboratorista	Jefe de Producción y Planta	Cumplir con las normas de calidad y aplicar las técnicas de diagnóstico para el análisis del camarón.	Preparar el material y sustancias de laboratorio para proceder a realizar los análisis correspondientes al camarón.
----------------------	-----------------------------	---	---

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURIDICO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 3

3 ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

3.1 Aspecto Societario de la Empresa

3.1.1. Generalidades

Esta empresa surge por la oportunidad de implementar la integración vertical en los procesos productivos de SEGAMAR S.A. una empresa ya existente que se dedica a producir camarones en sus diferentes criaderos ubicados en zonas de la provincia de El Oro.

La idea se basa en la comercialización del camarón con valor agregado en diferentes presentaciones. Para implementar este proyecto se necesitará una infraestructura con todas las maquinarias necesarias para que el camarón pase por los diferentes procesos.

El domicilio de la compañía será en la calle El Cisne y Séptima Norte, Machala, El Oro, la cual será registrada en la Superintendencia de Compañías.

3.1.2. Fundación de la Empresa

La compañía se constituirá mediante escritura pública para ser inscrita en el Registro Mercantil, esta será de responsabilidad limitada que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, no podrá exceder sus socios del número de quince. La empresa se registrará bajo la Ley de Compañías, así mismo será administrada por un Gerente General, el cual por ley será el Representante Legal de la misma. (Jirón, 2013)

3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones

El Capital Social de la compañía será de \$800.00, dividido en 400 acciones de \$1 para cada accionista, por lo tanto esta empresa estará formada por dos accionistas. El capital podrá ser aumentado por resolución de la Junta General de Accionistas.

3.1.4. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios

La compañía estará conformada por la Junta General de Accionistas y administrada por un Gerente General, quien tendrá derechos y obligaciones que estipula la ley. Todos los accionistas tendrán derecho a asistir a la convocatoria tanto a las sesiones ordinarias como a las extra ordinarias, de la misma manera hacer ejercer su voto en dichas sesiones. Las decisiones tomadas serán solamente aprobadas y ejecutadas si el 51% o más del capital social se encuentran a favor. (Jirón, 2013)

3.1.5. Compañías Extranjeras

En este caso no aplica ya que es una empresa ecuatoriana regida por las leyes del país.

3.1.6. Compañías que Cotizan en Bolsa de Valores

Es un requisito indispensable para cotizar en la bolsa de valores contar con un capital social de \$788,670 o más, es por ello que la empresa no podrá hacerlo ya que no cuenta con lo estipulado.

3.2. Aspecto Laboral de la Empresa

3.2.1. Generalidades

La empresa se acogerá a las leyes que rigen en el Código de Trabajo, en los artículos 15, 18, 52, 105, 111 y 196 siendo estas:

- ❖ Elaborar contratos laborales con plazo de carácter fijo con una cláusula de período de prueba de 90 días.
- ❖ Pago de horas extras a los colaboradores.
- ❖ Pago de décimo tercer y cuarto sueldo, vacaciones y beneficios de ley.

(Granizo, 2011)

De la misma forma se elaborará un reglamento interno con todas las especificaciones a las que deberían regirse los trabajadores de la empresa para un correcto desempeño.

3.2.2. Mandato Constituyente #8

El Mandato Constituyente No. 8 Art. 1 nos dice que se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleado. Es por eso, que la empresa hará sus contrataciones rigiéndose a lo indicado en la ley. (Asamblea, 2007)

3.2.3. Tipos de Contrato de Trabajo

La empresa tendrá contratos a plazo fijo por escrito durante un año, sin embargo el trabajador estará a prueba por noventa días que se encuentra estipulado en la ley.

3.2.4. Obligaciones del empleador

El empleador deberá cumplir algunas obligaciones estipuladas en el Código de Trabajo, Art. 42

- Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

- Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.

- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.

- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida.
(Granizo, 2011)

3.2.5. Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración

Los trabajadores tienen derecho a recibir remuneraciones del décimo tercer y cuarto sueldo, estipulado en el Código de Trabajo en los artículos 111 y 113. Pagaderos hasta el veinticuatro de diciembre de cada año y hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica respectivamente. (Granizo, 2011)

Tabla 3: Décimo Tercera y Cuarta Remuneración

Cargos	Sueldo Mensual	XIII Sueldo	XIV Sueldo
Jefe de producción y planta	\$500.00	\$500.00	\$340.00
Jefe administrativo y logística	\$500.00	\$500.00	\$340.00
Jefe de marketing y ventas	\$500.00	\$500.00	\$340.00
Vendedor 1	\$400.00	\$400.00	\$340.00
Vendedor 2	\$400.00	\$400.00	\$340.00
Laboratorista	\$400.00	\$400.00	\$340.00
Asistente administrativo	\$400.00	\$400.00	\$340.00
Operador 1	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Operador 2	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Operador 3	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Descabezadora 1	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Descabezadora 2	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Descabezadora 3	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Descabezadora 4	\$340.00	\$340.00	\$340.00
Total	\$5,480.00	\$5,480.00	\$4,760.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

3.2.6. Fondo de Reserva y Vacaciones

Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. De la misma manera el trabajador tiene derecho a percibir sus vacaciones pagadas. (Granizo, 2011)

Tabla 4: Fondo de Reserva y Vacaciones

Cargos	Sueldo Mensual	Fondo de Reserva	Vacaciones
Jefe de producción y planta	\$500.00	\$500.00	\$250.00
Jefe administrativo y logística	\$500.00	\$500.00	\$250.00
Jefe de marketing y ventas	\$500.00	\$500.00	\$250.00
Vendedor 1	\$400.00	\$400.00	\$200.00
Vendedor 2	\$400.00	\$400.00	\$200.00
Laboratorista	\$400.00	\$400.00	\$200.00
Asistente administrativo	\$400.00	\$400.00	\$200.00
Operador 1	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Operador 2	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Operador 3	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Descabezadora 1	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Descabezadora 2	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Descabezadora 3	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Descabezadora 4	\$340.00	\$340.00	\$185.00
Total	\$5,480.00	\$5,480.00	\$2,557.33

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

3.2.7. Asociaciones de Trabajadores

El Art. 443 del Código de Trabajo menciona que es un requisito indispensable para la constitución de asociaciones profesionales o sindicatos tener un número no menor de treinta al tratarse de trabajadores, o de tres al tratarse de empleadores. (Granizo, 2011)

3.2.8. Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo

El Art. 42 inciso 33 del Código de Trabajo, indica que: “El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco

trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad”

De acuerdo al artículo 42 la empresa no estará en la obligación de contratar personal discapacitado ya que el número necesarios de empleados para cumplir con lo dispuesto será menos a lo estipulado. (Granizo, 2011)

3.3. Contratación Civil

3.3.1. Principios Básicos de la Contratación

Para el proceso de contratación la empresa tendrá que cumplir con los siguientes principios estipulados en el Art. 20 y 21 del Código de Trabajo:

- ❖ Registrar dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo.
- ❖ Las partes fijarán sus condiciones que estarán estipuladas en el contrato.
- ❖ En el contrato deberá consignarse cláusulas como: la cuantía y forma de pago, tiempo de duración del contrato, lugar en que debe ejecutarse el trabajo o la obra, de qué forma debe ejecutarse y la declaración de si se establece o no sanciones, y en caso de hacerlo la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad

(Granizo, 2011)

3.3.2. Contratos de Prestación de Servicios

La empresa optará por contratar a una empresa que prestará sus servicios de logística para la recepción del camarón en los muelles y traslado del mismo a la empacadora y de la misma forma para la distribución del

producto terminado a los diferentes puntos de venta. En el [anexo 1](#) se podrá observar un formato de contrato de prestación de servicios.

3.3.3. Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios

En el contrato de prestación de servicios existirán cláusulas que deben ser respetadas por ambas partes. Entre las principales tenemos:

- ❖ El pago se hará por libra de camarón que traslade el camión.
- ❖ El contratista se encargará de pagar a sus empleados.
- ❖ El servicio se prestará durante todo el tiempo que sea contratado.
- ❖ El contratista será responsable de la carga, desde el traslado del muelle hasta la empacadora.
- ❖ Ambas partes se comprometen a hacer el correcto uso de la confidencialidad.

3.3.4. Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación

El Art. 190 de la Constitución dice lo siguiente “Se reconoce el arbitraje, la mediación y otros procedimientos alternativos para la solución de conflictos. Estos procedimientos de aplicaran con sujeción a la ley.” De acuerdo a este artículo la empresa se acogerá a la utilización de estos procedimientos para darle solución a los diferentes conflictos que se puedan presentar en la empresa. (CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR 2008, 2008)

3.3.5. Generalidades de la Contratación Pública

El Art. 4 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública nos habla de los principios de la contratación en donde consta que para la aplicación de dicha ley y de los contratos que de ella deriven, se observara los derechos de legalidad, trato justo, igualdad, calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad y participación nacional. (Asamblea Nacional, 2008)

3.3.6. Contrato de Confidencialidad

La compañía incluirá en sus contratos de trabajadores, proveedores y servicios prestados una cláusula de confidencialidad, con el fin de conservar en reserva los conocimientos y procesos que se efectuarán en la empresa.

3.4. Políticas de Buen Gobierno Corporativo

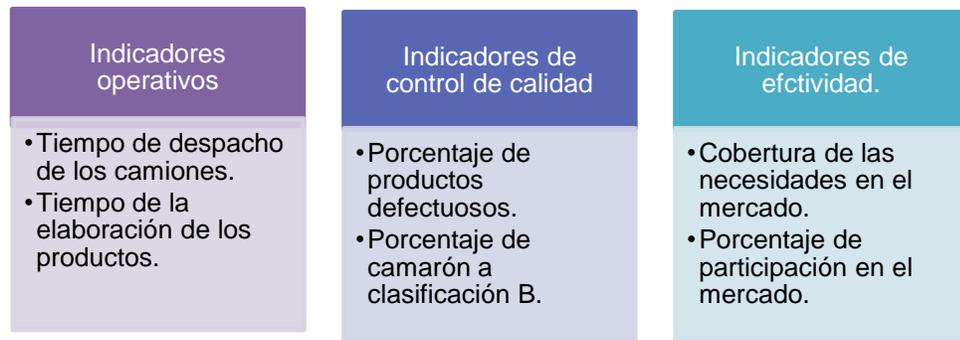
3.4.1. Código de Ética

La compañía con fin de establecer los objetivos que la empresa desea alcanzar conjunto a sus colaboradores, elaborará un código de ética donde se establecerá los principios, valores éticos y morales que cada persona que forma parte de la empresa deberá comprometerse a realizar. En el [anexo 2](#) se observará un código de ética elaborado para la empresa.

3.4.2. Indicadores de Gestión

La compañía usará algunos indicadores de gestión para evaluar el desempeño y resultados, siendo estos:

Gráfico 2: Indicadores de Gestión



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

3.4.3. Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales, Otros Beneficios

Los trabajadores de la empresa gozarán de todos los beneficios de ley, tales como el salario mensual, el pago del décimo tercer y cuarto sueldo, las vacaciones, los fondos de reserva, el IESS patronal y las utilidades.

3.4.4. Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación

La empresa tendrá una política de comunicación con el objetivo de mejorar la comunicación interna, tanto de los empleados como de los jefes de cada área. Lo que esta política busca es reunir cada mes a todo el personal de las áreas en donde se despejaren dudas y se tratará de solucionar problemas que existan en cada una de ellas.

3.5. Propiedad Intelectual

3.5.2. Registro de Marca

La compañía registrará el nombre comercial y logotipo en el Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI) de acuerdo a las normas ecuatorianas.

3.5.3. Manual de Procesos Productivos

El proceso productivo empieza con la llegada del camarón a la empacadora, allí es recibido y descargado por los operadores, una vez descargado se toma una muestra aleatoriamente y se envía al laboratorio para pasar por los análisis básicos, luego de pasar por el análisis el camarón pasa al tanque dosificador que automáticamente alimenta a la mesa de descabezado para pasar el proceso que lo realizan las descabezadoras, a continuación el camarón ya descabezado pasa al tanque de inspección para volver a ser lavado e inspeccionado y automáticamente se conecta y alimenta de una manera controlada y continua la clasificadora de camarón. Terminado este proceso el camarón pasa por una banda que llevan a la mesa de valor agregado donde se les da las diferentes presentaciones para luego ser pesado y empacado. Como penúltimo paso el camarón ya empacado se lo lleva en los carros de congelación a las plaquetas donde se congela por un máximo de 3 horas para que se compacte el producto y finalmente se traslada a la cámara de congelación a una temperatura de -25 grados centígrados para almacenar el producto hasta ser despachado

3.5.4. Derecho de Autor del Proyecto

La autora de este proyecto es la estudiante Anabel Alejandra Segarra Córdova, quien podrá proteger su obra registrándola en el IEPI con el nombre de “Propuesta para la integración vertical en los procesos productivos de SEGAMAR en la ciudad de Machala”.

3.5.4. Patente y-o Modelo de Utilidad

La empresa no patentará ninguno de sus productos.

3.6. Seguros

3.6.1. Incendio

La empresa contará con un seguro de incendio para proteger sus activos fijos.

3.6.2. Robo

La empresa no incurrirá en este gasto ya que las maquinarias tendrá toda la seguridad debida.

3.6.3. Fidelidad

La empresa no incurrirá en este gasto ya que estará protegida bajo la cláusula de confidencialidad.

3.6.4. Buen Uso de Anticipo y Cumplimiento de Contrato

La empresa no considerará contratar una póliza de buen uso de anticipo y cumplimiento de contrato dado que recién empieza el negocio.

3.6.5. Maquinarias y Equipos

Debido a la naturaleza del negocio será necesaria la contratación de un seguro contra maquinarias y equipos.

3.6.6. Materia Prima y Mercadería

La empresa no contratará con ningún seguro de materia prima y mercadería ya que se adquirirá de acuerdo al pedido de producción.

3.7. Presupuesto

El presupuesto de seguros que incurrirá la empresa se detalla a continuación:

Tabla 5: Presupuesto Seguro

Incendio	\$ 3000,00
Maquinarias y Equipos	\$ 2000,00
Total	\$ 5000,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 4

AUDITORIA DE MERCADO

CAPÍTULO 4

4. AUDITORÍA DE MERCADO

4.1. PEST

FACTOR POLITICO

En los últimos años, el país ha atravesado por diferentes cambios, uno de ellos se refleja en el proyecto del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 impulsado por el gobierno de turno, que cuenta con doce diferentes objetivos a cumplir. Nuestra propuesta va de la mano con el objetivo # 8 “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible” y con el # 10 “Impulsar la transformación de la matriz productiva” ya que nos vemos inmersos a generar nuevas fuentes de trabajo, brindado una mejor calidad de vida para los habitantes de la zona. De la misma manera, existe el apoyo del Gobierno para que los empresarios ecuatorianos se integren positivamente en el cambio de la Matriz Productiva.

FACTOR ECONOMICO

Ecuador registró una inflación mensual de 0,30% en abril del 2014 frente al 0,18% del mismo mes del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), (INEC, 2014).

Actualmente el país cuenta con un crecimiento significativo del 4,5% anual del Producto Interno Bruto, siendo una mejora considerable ya que se ha visto un incremento en otras actividades económicas diferentes al petróleo tales como: agricultura, construcción, manufactura, transporte, etc. (Banco Central del Ecuador, 2014)

La economía del país se basa principalmente de los ingresos de las exportaciones de crudo, sin embargo, el gobierno en los últimos años ha

emprendido planes para reactivar el sector no petrolero buscando que la tasa de desempleo se reduzca, existiendo una disminución del 0,11% entre el año 2012 y 2013. (Banco Central del Ecuador , 2013).

A través de la implementación de nuevas políticas de gobierno se espera un impacto positivo en el sector privado generando mayor inversión privada nacional como internacional generando mayores plazas de trabajo para los ecuatorianos.

FACTOR SOCIAL

Actualmente el gobierno de turno está desarrollando programas y proyectos para pequeñas y medianas empresa donde se impulsa el emprendimiento con el financiamiento que se requiera para así buscar el crecimiento de toda la sociedad involucrada generando nuevas plazas de trabajo, siendo esta sociedad la que ha venido cambiando su estilo de vida y está más dispuesta a adquirir un buen servicio que tenga un valor agregado.

De la misma forma, el gobierno incentiva el emprendimiento a través del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, con financiamiento y diferentes programas que impulsan al cambio de la Matriz Productiva lo cual generará mayor empleo para la sociedad.

Cabe recalcar que en los últimos años la tendencia a consumir productos semi-procesados se ha incrementado debido a la disminución del tiempo de las personas, lo cual tiene como impacto la reducción de tiempo en la elaboración de sus alimentos.

FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico es uno de las más importantes al momento de analizar la implementación de esta propuesta ya que la misma cambia continuamente y existen mejoras que benefician la actividad del negocio. Es

por ello, que el Ecuador como país en desarrollo apuesta a la creación de nuevas tecnologías dentro del territorio y actualmente existen empresas que crean y desarrollan maquinas automatizadas con un nivel de tecnología alto necesario para poder funcionar esta propuesta.

Muestra de ello, en el Ecuador existe una empresa llamada XL MAQUINARIAS ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas que fábrica todas las maquinarias y equipos necesarias para implementar nuestra propuesta, por lo que no será necesario la importación de dichas maquinas ya que se las podrá adquirir en el país.

4.2. Macro, Meso y Micro

Macro: El entorno macro será Ecuador que cuenta con una población general de 16'037.280 habitantes.

Meso: El entorno meso de la empresa será en la ciudad de Machala, provincia de El Oro que cuenta con una población de 270,047 habitantes. Machala es considerada como una de las ciudades de mayor progreso en la provincia debido a su intensidad comercial y regeneración urbana. (INEC, 2014)

Micro: El entorno micro de la empresa será la industria de alimentos y bebidas, específicamente el sector de alimentos congelados. La empacadora estará ubicada en la ciudad de Machala, vía La Primavera.

4.3. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria.

Actualmente la industria de alimentos ha ido creciendo

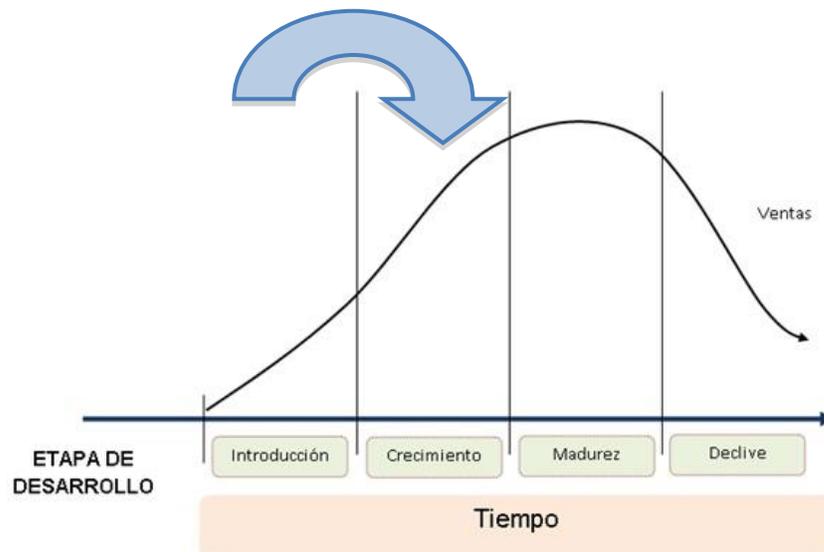
considerablemente con una venta aproximada anual de \$ 2'800,000.00. Hasta enero del 2014 se registró una venta de 104 millones dentro de la industria de elaboración de alimentos según los datos del Banco Central del Ecuador.

Aproximadamente en el año 2013 en la industria de alimentos congelados se registró 15.366 toneladas de camarón exportado en comparación al año 2012.

4.4. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado

El mercado de consumo de productos congelados se encuentra en una etapa de crecimiento ya que actualmente la demanda de productos congelados o con valor agregado crece rápidamente en las ciudades en vía al desarrollo como Machala y Guayaquil, limitando el tiempo a las personas de preparar su propia comida recurriendo a adquirir productos semi – procesados.

Ilustración 3: Ciclo de vida del mercado



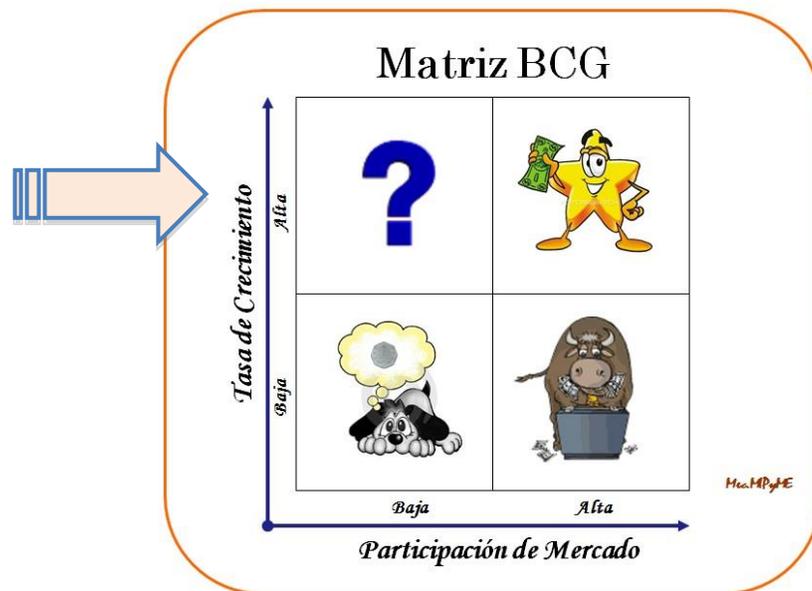
Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

4.5. Matriz BCG

En la matriz Boston Consulting Group se analiza cuatro diferentes escenarios para así poder situar a nuestro producto en el cuadrante indicado como son estrella, incógnita, vaca o perro.

Ilustración 4: Matriz BCG



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

El sector de productos congelados preparados se encuentra en el cuadrante estrella, puesto que actualmente ocupa gran parte de la industria en crecimiento.

Los camarones con valor agregado tienen gran participación en el mercado pero de la misma manera existe fuerte competencia con marcas reconocidas en el mismo. Es por ello, que nos enfocaremos en plantear estrategias de posicionamiento dirigidas a brindar a los clientes un producto de

alta calidad a menor precio. Ubicando al producto en el cuadrante incógnita, por ser una marca nueva en el mercado.

4.6. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

Este producto se encuentra en etapa de crecimiento puesto que ya tiene un grado de aceptación en el mercado y la mayoría de sus clientes potenciales están identificados y establecidos. En esta etapa del producto es importante generar nuevas estrategias ante las grandes posibilidades de crecimiento.

4.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.

Poder de negociación con los proveedores

En este punto no existirá ningún poder negociación con proveedores ya que estamos implementando integración vertical, lo que quiere decir que la materia prima que en este caso es el camarón lo obtendremos directamente de nuestros propios criaderos.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes serán empresas que comercialicen el producto en sus diferentes puntos de venta, es por ellos que el poder de negociación con ellos será medio, ya que existen más de 5 marcas que ofrecen estos productos.

Rivalidad entre los competidores existentes

Existen varios competidores directos como PRONACA Y NIRSA ubicados en la ciudad de Guayaquil, ofreciendo al mercado productos de características similares. La rivalidad es media ya que son empresas

posicionadas en el mercado ofertando sus productos únicamente en supermercados de alto prestigio.

Amenaza de los Nuevos Competidores

Las barreras de entrada para nuevos competidores son altas ya que la adquisición de materia prima es muy competitiva. En la industria existen muchas emparadoras que compran camarón para la exportación. Adicionalmente, se necesita un capital de inversión alto.

Amenaza de Productos Sustitutos

En los puntos de venta más concurridos existen una variedad de productos pudiendo ser sustitutos de la propuesta como peces, calamar, que se los encuentra en diferentes presentaciones y congelado, pudiéndolos adquirir en cualquier supermercado. Por lo tanto la amenaza de posibles productos sustitutos es media.

Gráfico 3: Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

4.8. Análisis de la Oferta

4.8.1. Tipo de Competencia

La competencia directa son empresas empacadoras y comercializadoras de camarón con marcas como REAL, MR.FISH, PESCADOS MARISCOS, SANTA PRISCILA Y WONDER BRAND las cuales se encargan de vender el camarón procesado listo para ser consumido en sus diferentes preparaciones. Algunas de estas empresas obtienen el camarón de sus propios criaderos y de la compra a terceros, ocasionando una baja en la calidad del camarón ya que al

adquirir otras producciones el mismo se mezcla y no se logra obtener el estándar de calidad deseado.

4.8.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial

Mercado Real: El mercado potencial está en función de las proyecciones de la población ecuatoriana para el año 2014. Considerando un total de la población de la ciudad de Machala de 270,047 habitantes. (INEC, 2014)

Mercado Potencial: El mercado potencial serán mujeres mayores de edad de la zona urbana que cuenten con una capacidad de compra media alta siendo estas económicamente activas, al analizar todas estas variables se obtiene un mercado potencial de 6522 mujeres.

4.8.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

Las características de los competidores directos se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6: Competidores

Marca	Liderazgo	Ubicación	Productos con camarón	Cantidad	Precio
Real	Alto	Posorja	- Apanado - Pelado y desvenado - Al ajillo	- 1 libra (28 a 32 unidades) - 1 libra (454g) - 1 libra (454g)	\$ 9,94 \$ 13,45 \$ 9,92
Pescados y Mariscos	Bajo	Guayaquil	- Con cáscara sin cabeza	- 0,50 kg	\$ 9,00 aprox.

Mr. Fish	Alto	Guayaquil	- Pelado y desvenado	- 1 libra (41 a 50 unidades)	\$ 13,45
Wonder Brand	Medio	Guayaquil	- Pelado y desvenado	- 1 libra	\$ 9,35
Santa Priscila	Medio	Guayaquil	- Pelado y desvenado	- 1 libra (31 a 40 unidades)	\$ 7,35

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

4.8.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa

Nuestros competidores más fuertes y establecidos en el mercado son Real y Mr. Fish, los cuales usan como estrategia la publicidad en medios de televisión.

En la tabla mencionada anteriormente se puede analizar que estas dos marcas ofrecen al mercado sus productos con un rango de precios mayor que la competencia, por lo tanto, nuestra principal estrategia será de precios ofreciendo a los clientes un producto de las mismas características y calidad a un precio más bajo. Se podrá lograr exitosamente la estrategia ya que haremos una integración vertical obteniendo el camarón de nuestros propios criaderos.

4.9. Análisis de la Demanda

4.9.1. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado en lo que corresponde a la industria alimenticia, está enfocada al público en general de la ciudad de Machala, que degusten del camarón.

4.9.1.1. Criterio de Segmentación

Los criterios a seguir son los siguientes:

- Geográfica: Está enfocado en la ciudad de Machala y sus parroquias.
- Demográfica: Mujeres entre edades de 18 años a 74 años.
- Psicográfica: Mujeres que gusten de la comida congelada y no cuenten con tiempo para prepararse su propia comida.
- Socioeconómico: Mujeres económicamente activas que tengan un nivel socio-económico medio típico, medio alto o alto.

4.9.1.2. Selección de Segmentos

Los criterios de la selección de segmentación de mercado se enfocarán en la ciudad de Machala y sus parroquias aledañas, mujeres entre 18 años y 74 económicamente activas y tengan un nivel socio-económico medio típico, medio alto o alto que gusten de la comida congelada y no cuenten con el tiempo suficiente para prepararse su propia comida.

4.9.1.3. Perfiles de los Segmentos

El perfil del segmento tendrá que cumplir con algunos requerimientos los cuales son:

- Que le guste el camarón.

- Que consuma por lo menos 1 vez a la semana.
- Que tenga poder adquisitivo.
- Que compre productos congelados listos para ser preparados.
- Que no disponga de tiempo para prepararse sus propias comidas.

4.10. Matriz FODA

A continuación se ha elaborado el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tendrá que enfrentar la empresa.

Tabla 7: Matriz FODA

<p>Matriz Foda Estrategias</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubicación estratégica de la planta. - Capacidad de almacenamiento en periodos de escasez. - Compromiso por parte de las accionistas de apertura para implementar nuevas estrategias. - Se obtiene la materia prima de nuestros propios criaderos de camarón. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Costo alto de energía eléctrica. - Marca no reconocido en el mercado. - No existe una relación con los clientes. - Empresa nueva en el mercado.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtener posicionamiento en el mercado sobre nuestros competidores por ser un producto desarrollado en la ciudad de Machala. - Tecnificar y expandir la planta. 	<p>F+O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explotar los recursos que se tiene para poder crecer y en un futuro exportar los productos. - Mantener en constante búsqueda de mercados extranjeros en crecimiento 	<p>D+O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar políticas de ahorro de energía. - Incentivar los productos brindando mejor calidad que la competencia. - Disminuir costos de producción para poder

- Apertura de mercados extranjeros.	donde se pueda conseguir clientes. - Desarrollar estrategias de marketing que permitan el posicionamiento de la marca en la mente de consumidor.	competir en el mercado.
Amenazas - Cambios en las leyes que regulan al sector camaronero. - Nuevas estrategias en las empresas rivales. - Varios competidores con diversidad de precios. - Variaciones en costos de energía eléctrica.	F+A - Entregar productos frescos y con una buena presentación. - Desarrollar lealtad por parte de los consumidores brindando un producto de excelente calidad.	D+A - Emplear una buena estrategia de marketing para penetrar en la mente del consumidor. - Innovación en tecnología y mejoramiento en el plan de responsabilidad social y ambiental.

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

4.11. Investigación de Mercado

4.11.1. Método

Los métodos de investigación de mercado escogidos para el desarrollo del proyecto serán cuantitativos en el cual se hará encuestas al mercado potencial y por otra parte el método cualitativo que se desarrollará una entrevista a profundidad.

4.11.2. Diseño de la Investigación

4.11.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos

Objetivo General

- Determinar el nivel de aceptación del camarón congelado en sus diferentes presentaciones por el mercado de Machala.

Objetivos Específicos

- ❖ Conocer la frecuencia del consumo del camarón.
- ❖ Investigar gustos y preferencias con respecto al consumo del camarón congelado en el hogar.
- ❖ Conocer la frecuencia del consumo del camarón congelado.
- ❖ Determinar los lugares donde compran camarones congelados para el consumo en el hogar.
- ❖ Conocer el nivel de agrado del camarón congelado (pelado y desvenado, apanado, al ajillo, y pinchos).
- ❖ Conocer el nivel de disposición de compra de camarón congelado (pelado y desvenado, apanado, al ajillo y pinchos).
- ❖ Determinar los lugares ideales para comprar los diferentes tipos del nuevo camarón congelado.
- ❖ Evaluar el precio de camarón congelado por libra.

4.11.2.2. Tamaño de la Muestra

El tipo de muestreo a utilizar será muestreo aleatorio simple, dando como resultado un tamaño de muestra de 308 encuestas, utilizando un nivel de confianza del 95% y 5% de error, obteniendo el resultado con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{Ne^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Tabla 8: Tamaño de la muestra

Variables	Valores
Z	1,96
p	0,70
q = (1-p)	0,30
e	5%
N	6.522
n	308

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

4.11.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos

Las técnicas que se realizarán en esta propuesta serán entrevistas a profundidad y encuestas realizadas a mujeres que cumplan con el perfil.

4.11.2.3.1. Exploratoria

Para el análisis y recolección de los datos se realizará una entrevista al Jefe de Compras de un supermercado ubicado en la ciudad de Machala.

4.11.2.3.2. Concluyente

La encuesta será la herramienta a utilizarse para la recolección de datos, la cual se realizará a 308 mujeres de 18-74 años en el sector urbano de la ciudad de Machala. El modelo de la encuesta se encuentra en el [anexo 3](#).

4.11.2.4. Análisis de Datos.

Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad fue realizada en la ciudad de Machala al Jefe de Compras del supermercado SIVISAPA. El entrevistado fue el Ingeniero José Cueva. A continuación se resume la entrevista:

1.- ¿Qué tipo de productos congelados son los más vendidos?

Los productos congelados que más se venden son los pescados, panes de yuca y empanadas. La rotación de estos productos siempre ha dependido mucho de las actividades de marketing que ofrezca el fabricante, ya que nosotros no damos ese servicio, siempre corre por parte de la empresa fabricante.

2.- ¿Cuál es su opinión en relación a productos congelados de camarón? ¿Tienen bastante rotación dentro del supermercado?

Bueno, en los últimos años la demanda de este tipo de productos ha aumentado significativamente y creo que es por la facilidad de preparar en casa, esto le crea un valor agregado al cliente. Las marcas y presentaciones que más se venden son el camarón mediano y grande pelado y desvenado en la marca Real y Mr. Fish, pero también existe un incremento significativo en la venta de camarón apanado de las mismas marcas mencionadas anteriormente. A la venta tenemos otras presentaciones de camarón como: al ajillo, con cáscara, apanado con coco. Pero las de mayor venta son las que mencione anteriormente.

3.- ¿Cómo es la presentación de estos productos?

Los productos congelados vienen en empaques desechables, la mayoría son unas fundas empacadas al vacío. Y nosotros como punto de venta nos hemos visto en la necesidad de implementar más congeladores donde deben exhibirse este tipo de productos ya que las ventas han ido creciendo gradualmente.

4.- ¿Cuáles son los requisitos y condiciones que debe tener un nuevo proveedor?

Existen algunas condiciones que nosotros como supermercado ponemos a nuestros proveedores.

Condiciones:

- Aceptar devoluciones, esto quiere decir en caso de que llegue al supermercado productos defectuosos, caducados o que no se hayan pedido.
- Aceptar las condiciones de compra, puede ser a consignación que es como mayormente se trabaja con los diferentes proveedores que tenemos aquí.
- Que los procesos de fabricación de todos los productos sean transparentes y cumplan con estándares de calidad.

Y los requisitos para vender los productos son:

- Proporcionar material promocional de los productos que ayuden a impulsar más la compra.
- El empaque tiene que tener todas las regulaciones que exige la ley hoy en día.
- Ser una empresa legalmente constituida.

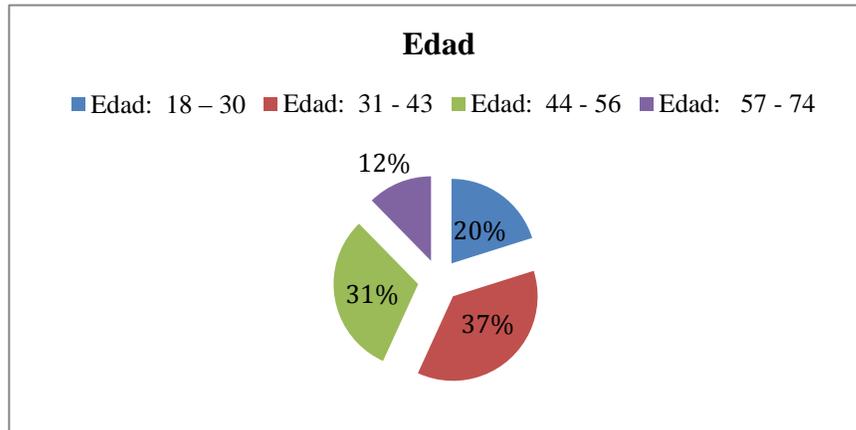
5.- ¿Que políticas tienen en cuanto a producto perecibles como son los hechos a base de camarón?

En esos casos existen políticas de realizar revisiones constantes a diferencia de otros productos, las revisiones se las hace todas las semanas para poder verificar y detectar algún producto en mal estado. Estos productos se exhiben a un temperatura bajo cero en los congeladoras específicos.

Encuesta

Los resultados están basados en 308 encuestas realizadas a mujeres de acuerdo al tamaño de la muestra y son los siguientes:

Gráfico 4: Distribución según edad

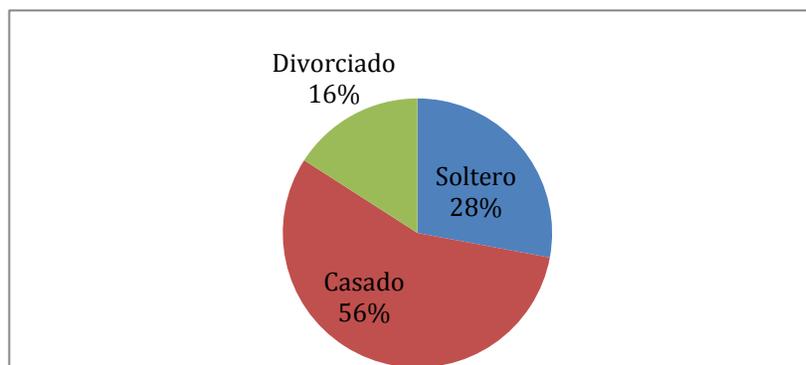


Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

Dentro de todas las mujeres encuestadas, el mayor rango de edad se ubicó entre 31 a 43 años con un porcentaje del 37%, el 31% se encontraron entre las edades de 44 a 56 años, el 20% entre las edades 18 a 30 años y finalmente con una minoría del 12% el rango de 57 a 74 años.

Gráfico 5: Estado civil



Fuente: Investigación de mercado

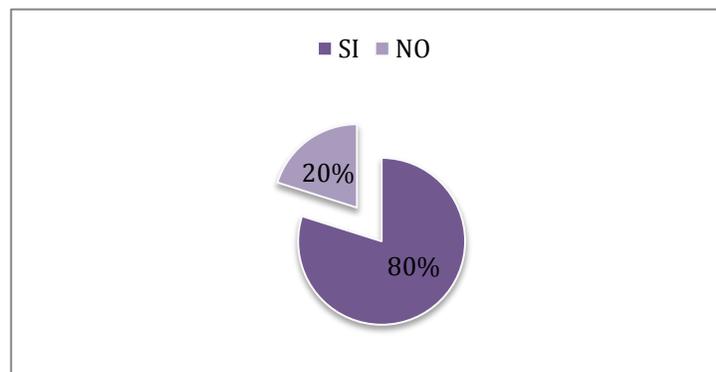
Elaborado por: El Autor

El estado civil de los encuestados nos permite identificar oportunidades de consumo, saber las necesidades de una mujer casada, soltera o divorciada, en los resultados de la encuesta tenemos un 56% casadas, 28% solteras y 16% divorciadas, siendo útil para el desarrollo de las estrategias.

1. ¿Come usted camarón?

SI **NO**

Gráfico 6: Consumo de camarón



Fuente: Investigación de mercado

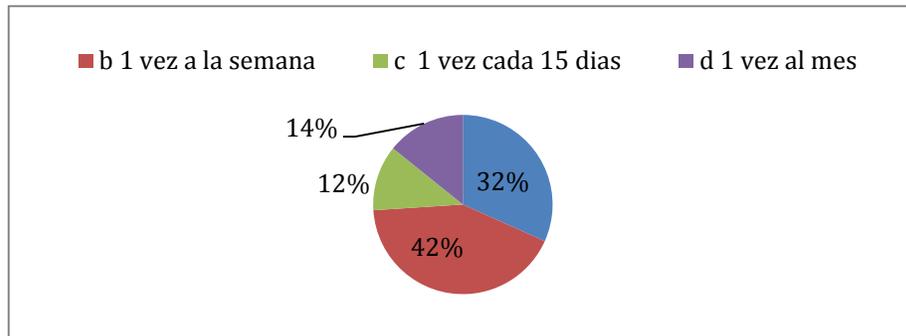
Elaborado por: El Autor

El consumo de camarón de la muestra representa el 80%, solo el 20% no consume este marisco, dándonos como referencia que gran parte del mercado potencial lo consume.

2. ¿Con que frecuencia lo hace?

- a. 2 o más veces por semana
- b. 1 vez a la semana
- c. 1 vez cada quince días
- d. 1 vez al mes

Gráfico 7: Frecuencia de consumo de camarón



Fuente: Investigación de mercado

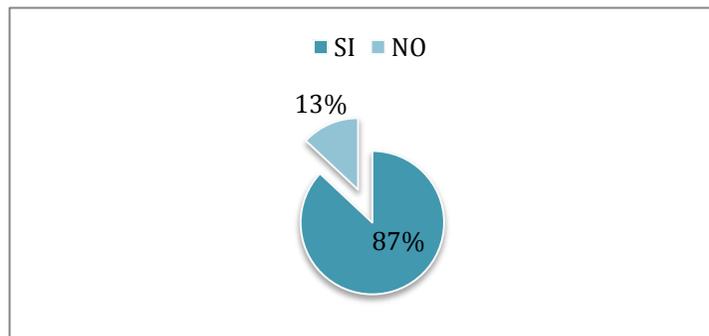
Elaborado por: El Autor

El porcentaje más alto de frecuencia de consumo de camarón de acuerdo a las respuestas de las encuestadas es de 1 vez a la semana con el 42%, seguido del 32% correspondiente a 2 o más veces por semana, determinando que gran parte del mercado potencial tiende a consumir este producto de manera muy seguida.

3. ¿Consume usted camarón semi-procesado en su hogar?

SI NO

Gráfico 8: Consumo de camarón semi-procesado



Fuente: Investigación de mercado

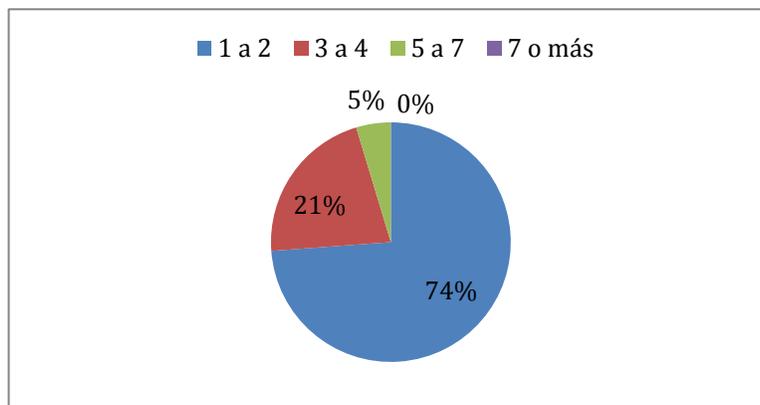
Elaborado por: El Autor

El consumo de camarón semi-procesado de las encuestadas es muy atractivo, en vista que el 80% de los encuestados consume camarón y de ellos el 87% lo compra semi-procesado para consumo en el hogar.

4. ¿Cuántas veces a la semana consume camarón semi-procesado?

- a. 1 a 2
- b. 3 a 4
- c. 5 a 7
- d. 7 o más

Gráfico 9: Frecuencia de consumo camarón semi-procesado



Fuente: Investigación de mercado

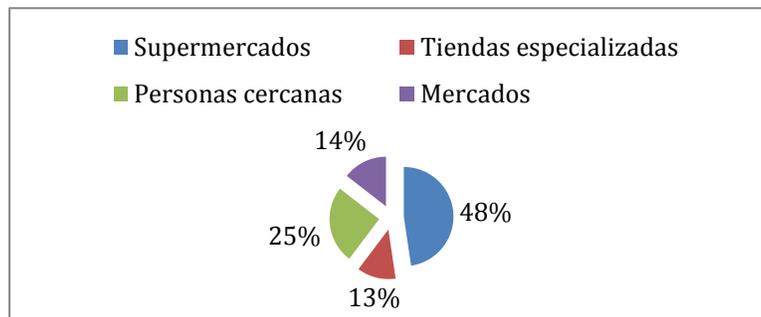
Elaborado por: El Autor

El 74% de las mujeres que comen camarón semi-procesado consumen de 1 a 2 veces por semana este producto en el hogar lo que permite identificar que la demanda en el segmento objetivo es alta existiendo oportunidad de crecimiento.

5. ¿En qué lugar compra camarón congelado para el consumo en el hogar?

- a. Supermercados
- b. Tiendas especializadas
- c. Personas cercanas
- d. Mercado

Gráfico 10: Lugar de compra de camarón



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

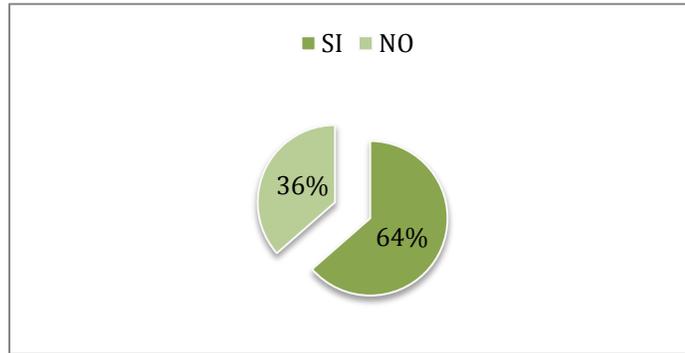
Dentro de la muestra actualmente las encuestas tienen como primer lugar de compra con un 48% los supermercados ya que el consumidor encuentra todo lo necesario en un mismo lugar a diferencia de tiendas especializadas o mercados.

6. ¿Conoce usted alguna marca que ofrezca este tipo de productos?

SI NO

¿Cual/es?

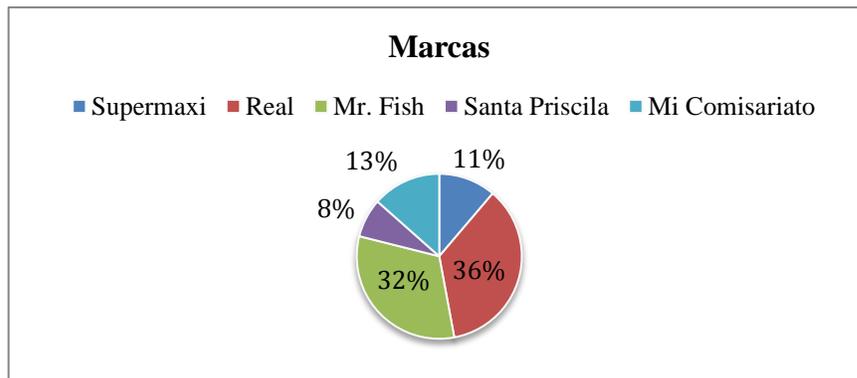
Gráfico 11: Conocimiento de marcas en el mercado



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

Gráfico 12: Marcas



Fuente: Investigación de mercado

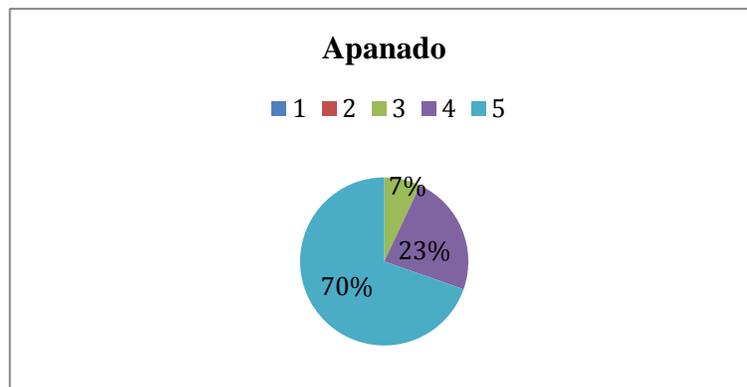
Elaborado por: El Autor

Más de la mitad del mercado nos demuestra que si conocen marcas que ofrezcan estos productos, de la misma manera podemos analizar que existe una alta competencia con más de 4 marcas establecidas ya en el mercado siendo las más posicionadas en la mente del consumidor Real con un 36% y Mr. Fish con 32%.

7. Califique las preparaciones de los camarones de acuerdo a su gusto siendo:

1. No me agrada
2. Me agrada poco
3. Indiferente
4. Me agrada
5. Me agrada mucho

Gráfico 13: Apanado

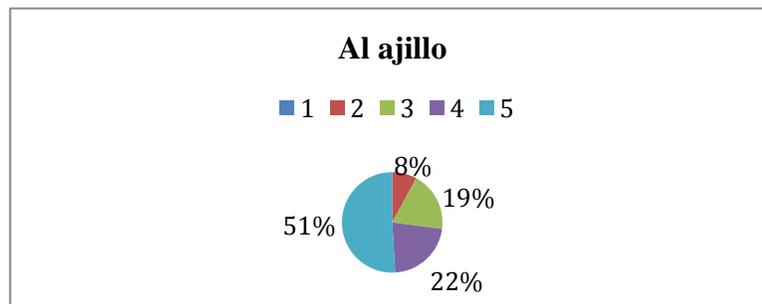


Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

El camarón apanado tiene una aceptación en el mercado del 70% siendo uno de los preferidos por las personas encuestadas, este porcentaje nos da una idea de que esta presentación es una de las apreciadas por los consumidores.

Gráfico 14: Al ajillo

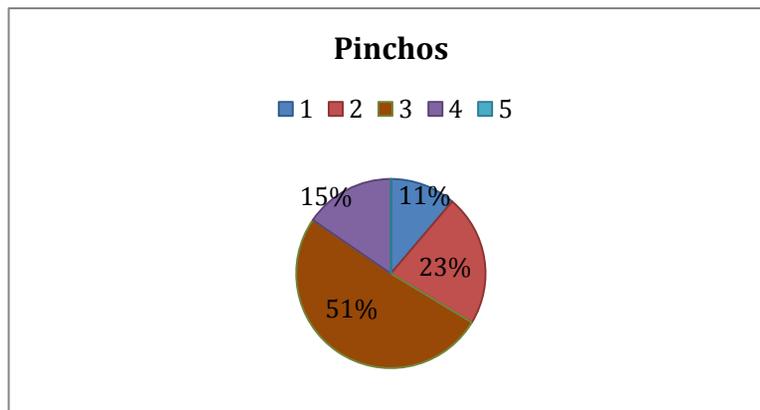


Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

Este gráfico nos da un resultado que al 51% de las personas encuestadas les agrada mucho esta preparación del camarón. De la misma manera es aceptable para elegir las presentaciones a ofrecer en el mercado.

Gráfico 15: Pinchos

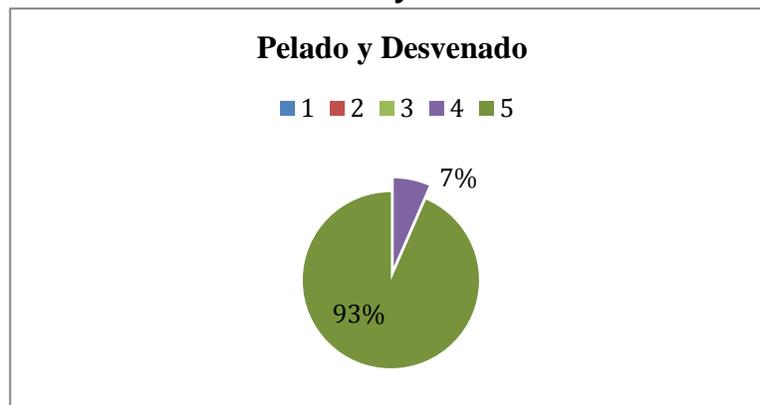


Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

Los pinchos de camarón no es del total agrado de las personas, el 51% calificó a esta preparación como indiferente, es decir que para la empresa no tendrá valor esa presentación.

Gráfico 16: Pelado y desvenado



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

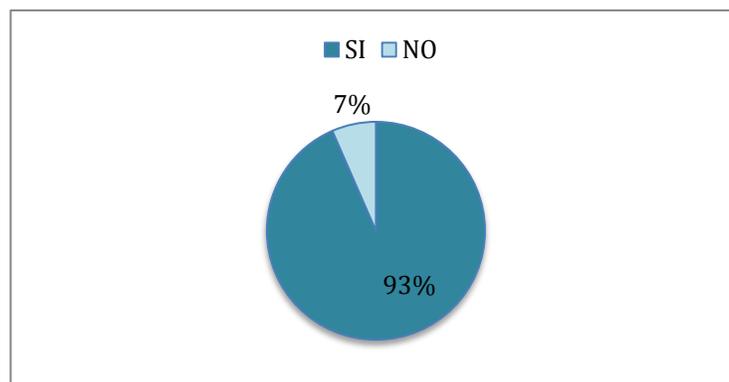
El camarón pelado y desvenado es del total agrado de los consumidores ya que se puede elaborar las preparaciones que las personas más agraden en su casa, es ideal para hacer ceviches puesto que viene listo para cocinar.

Al analizar esta pregunta se puede concluir que el mercado tiene marcado las 3 presentaciones de mayor agrado para el consumidor: apanado, al ajillo y pelado y desvenado, por tal motivo se toma la decisión de no procesar ni comercializar pinchos de camarón ya que el 100% de las encuestadas ubicaron a esta preparación de menos agrado.

8. Si existiera la posibilidad de comprar camarones preparados congelados, ¿los adquiriría?

SI NO

Gráfico 17: Probabilidad de consumo



Fuente: Investigación de mercado

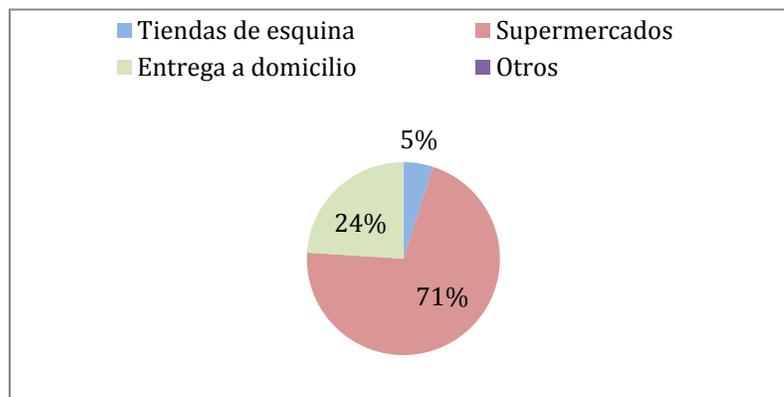
Elaborado por: El Autor

La disponibilidad de compra de la muestra seleccionada de la población que consume camarón semi-procesado en el hogar es alta, llegando al 93% de aceptación una vez se introduzca en el mercado local. Lo que permite tener un escenario real para futuras proyecciones.

9. ¿Dónde los adquiriría?

- Tiendas
- Supermercados
- Entrega a domicilio
- Otros (especifique)

Gráfico 18: Puntos de venta sugeridos



Fuente: Investigación de mercado

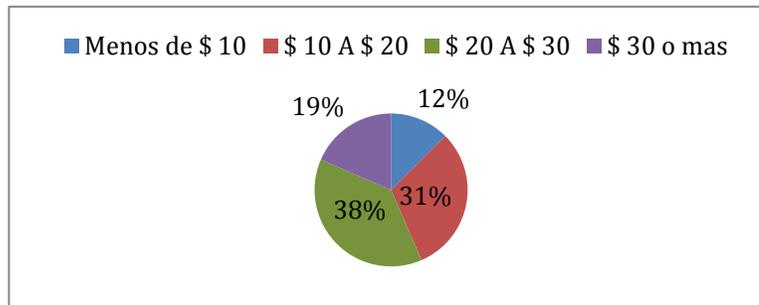
Elaborado por: El Autor

Las opiniones del lugar donde debería estar el producto fueron diversas, pero se nota claramente que el 71% prefieren los supermercados que corresponde a 142 encuestadas siendo la gran mayoría en vista que el consumidor tiene todo lo necesario en un mismo lugar a diferencia de tiendas especializadas o entrega a domicilio.

10. En promedio, ¿cuánto dinero destina a la compra de productos congelados mensualmente?

- Menos de \$10
- \$10 a \$20
- \$20 a \$30
- \$30 o más

Gráfico 19: Promedio de compra de productos congelado



Fuente: Investigación de mercado

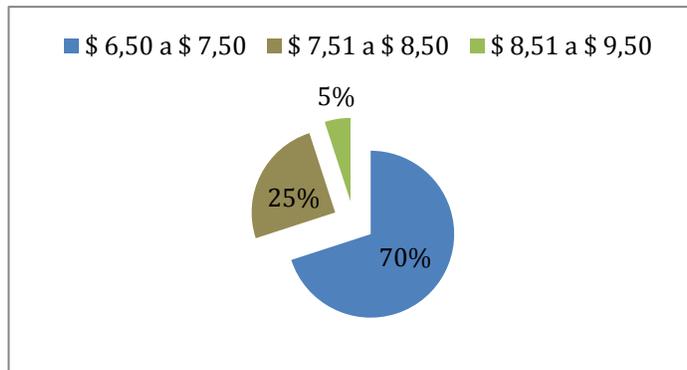
Elaborado por: El Autor

El 38% de las encuestadas destinan mensualmente entre 20 y 30 dólares para la compra de productos congelados. Con esta información desarrollaremos un análisis de precios para poder captar a todo ese mercado y que en la compra de esos productos congelado estén nuestros productos.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Lb. de camarón pelado y desvenado congelado?

- \$6,50 a \$7,50
- \$7,51 a \$8,50
- \$8,51 a \$9,50

Gráfico 20: Precio de venta sugerido p y d



Fuente: Investigación de mercado

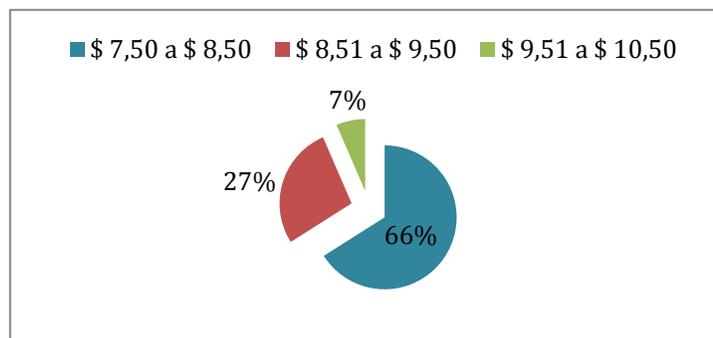
Elaborado por: El Autor

El 70% de las encuestadas opina que el precio de venta estimado debe ser entre \$6,50 y \$7,50 siendo la gran mayoría de la muestra, el 25% prefiere que el precio borde los \$8,00 y solo el 5% estaría dispuesto a pagar entre \$8,51 a \$9,50. Como resultado obtenemos que el precio aceptado por el mercado esté entre \$6,50 a \$7,50.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Lb. de camarón apanado congelado?

- \$7,50 a \$8,50
- \$8,51 a \$9,50
- \$9,51 a \$10,50

Gráfico 21: Precio de venta sugerido apanado



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: El Autor

De la misma manera el 66% de las encuestadas opina que el precio de venta estimado debe ser entre \$7,50 y \$8,50 siendo la gran mayoría de la muestra, el 27% prefiere que el precio bordee los \$9,00 y solo el 7% estaría dispuesto a pagar entre \$9,51 a \$10,50. Como resultado obtenemos que el precio aceptado por el mercado esté entre \$7,50 a \$8,50.

4.11.2.5. Resumen e interpretación de resultados

A continuación se detalla el resumen de los resultados:

- El consumo de la muestra frente al camarón es alto, el 90% de ellos lo consumen, pero el 80% consumen camarón semi-procesado en sus hogares.
- De todas las mujeres encuestadas pudimos analizar que el mayor porcentaje de ellas consumen camarón semi-procesado entre 1 o 2 veces por semana, dando la oportunidad de ingresar al mercado con un producto de mejor calidad que la competencia y así captar esas ventas mensuales.
- Los lugares de preferencia donde se puede exponer el producto son; los supermercados y entregue a domicilio.
- El mercado al que el producto se dirige esta dispuesto a pagar por las tres diferentes presentaciones entre \$6,50 y \$8,50.
- Los consumidores señalaron tres presentaciones como las más preferidas que son camarón apanado, al ajillo y pelado y desvenado.
- El 93% de las mujeres encuestadas que consumen camarón semi-procesado en el hogar están dispuestas a

adquirir camarón ya procesados en las tres presentaciones ofrecidas.

4.11.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado

De acuerdo a la investigación de mercado se puede concluir lo siguiente:

- El mercado de mujeres de la ciudad de Machala consumen camarón 1 vez a la semana, esto nos quiere decir que los productos tienen gran oportunidad de entrar a este mercado.
- El mercado es totalmente atractivo en función de la aceptación del producto por sus cualidades de calidad.
- El mercado está dispuesto a pagar entre \$ 6,50 a \$ 8,50 por un producto congelado semi-procesado.
- Se fijarán precios de acuerdo a la investigación de mercado, el camarón pelado y desvenado costará \$ 6,80 mientras que el camarón apanado y al ajillo \$ 7,80.
-
- Se puede concluir que la mayor venta de estos productos es en supermercados.
- El mercado está dispuesto a pagar entre \$ 6,50 a \$ 8,50 por un producto congelado semi-procesado.
- Los productos serán vendidos en los supermercados de mayor tráfico de personas en la ciudad.

4.11.4. Recomendaciones de la Investigación de Mercado

De acuerdo a las conclusiones mencionadas anteriormente se recomienda lo siguiente:

- ❖ De acuerdo a las necesidades del consumidor, los productos deberán ser de fácil cocción para así ahorrar tiempo a las mujeres al momento de alimentarse.

- ❖ Con el fin de incrementar la participación del mercado y competir con grandes empresas y marcas reconocidas se deberá implementar fuertes estrategias de penetración y posicionamiento.
- ❖ Con los resultados de la investigación de mercado se recomienda establecer precios acorde a lo requerido por las mujeres encuestadas.

4.12. Cuantificación de la Demanda

4.12.1. Identificación del Mercado Potencial y la Demanda Potencial Insatisfecha.

Mercado Potencial: El mercado referencial será el sector urbano de la ciudad de Machala, mujeres de 18 a 74 años de edad económicamente activas de un nivel socio económico medio, medio alto y alto, teniendo un total de 6522 mujeres.

Demanda Potencial Insatisfecha: De la investigación de mercado se concluye que aproximadamente el 36% de ese mercado potencial está insatisfecho ya que las marcas competidoras no han hecho esfuerzo para llegar a ese mercado.

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos: General y Específicos

General

- Desarrollar un plan de marketing que permita obtener un posicionamiento en el mercado como una marca que ofrece productos de alta calidad, la cual pueda satisfacer todas las necesidades de los consumidores.

Específicos

- Promocionar el producto en función de la satisfacción del cliente potencial.
- Promover el incremento de ventas mediante campañas publicitarias.
- Obtener la rentabilidad esperada con la correcta aplicación del plan de marketing.

5.1.1. Mercado Meta: Ventas y Utilidad Esperada

5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración

Como estrategia de penetración se espera cubrir zonas geográficas donde no se encuentre la competencia para así ganar ese mercado desatendido, también se desarrollará una estrategia de diferenciación de precios acompañado de activaciones y estrategia de consignación para los distribuidores.

5.1.1.2. Cobertura

Se proyecta que al inicio la empresa cubra todo el sector urbano de la ciudad de Machala en zonas en donde su población posea poder adquisitivo incluyendo sus parroquias aledañas.

5.2. Posicionamiento

5.2.1. Estrategia de Posicionamiento

El producto estará dirigido a mujeres económicamente activas y su estrategia de posicionamiento se llevará a cabo a través de la comunicación de los beneficios del camarón como un marisco exótico con el que se puede elaborar diferentes preparaciones, su aporte nutricional, la manera fácil de consumir y el ahorro de tiempo al preparar las comidas brindando un producto congelado de alta calidad empacado al vacío.

5.3. Marketing Mix

5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios

5.3.1.1. Descripción del Producto

Son productos congelados, se ofrecerá al mercado tres presentaciones camarón apanado, al ajillo y pelado y desvenado las mismas se comercializarán por unidades dentro de cada empaque de plástico. El producto esencial busca cubrir una necesidad alimenticia, mientras que el producto real será camarón empacado al alcance de las personas y como producto aumentado encontraremos camarón semi-procesado en diferentes preparaciones listo para cocinar.

Ilustración 5: Productos



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

El slogan será “Como preparados en casa” que demuestra la fresca y calidad de los camarones.

5.3.1.2. Adaptación o Modificación del Producto

Su componente principal es el camarón como base de todas las preparaciones encontrando en todas ellas un valor biológico por su alto contenido en proteínas de origen animal de óptima calidad en hierro y vitaminas. De acuerdo a la necesidad del cliente se puede modificar y/o adaptar los requerimientos que este exija tanto como condiciones de entrega, presentación o embalaje siempre y cuando no se modifique el producto final. Los productos serán transportados a los puntos de venta en camiones de frío para luego desembarcar y llevar a los lugares destinados para productos congelados, los mismos serán embalados en fundas herméticas al vacío.

5.3.1.3. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado

El empaque del producto será en fundas herméticas diseñadas para productos congelados, con un diseño atractivo mostrando las diferentes formas de preparar, de la misma forma indicará su valor nutricional, peso neto, fecha de caducidad y fecha de elaboración. De acuerdo a las últimas regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud los empaques deberán tener impreso el semáforo alimenticio.

5.3.1.4. Amplitud y Profundidad de Línea

Se ofrecerán 3 productos al mercado que serán camarones apanados congelados, camarones al ajillo congelados y camarones pelado y desvenado congelado.

5.3.1.5. Marcas y Submarcas

Al iniciar las actividades la empresa no contará con submarcas ya que sus productos serán ofrecidos bajo una sola marca que será “shrimpy”.

5.3.2. Estrategia de Precios

En la etapa de introducción del producto al mercado la empresa utilizará la estrategia de diferenciación de precios, ofreciendo sus productos a un precio por debajo de la competencia.

5.3.2.1. Precios de la Competencia

A continuación se detalla los precios que manejan las marcas de la competencia en sus diferentes presentaciones:

Tabla 9: Precios de la competencia

Marca	Productos con camarón	Cantidad	Precio
Real	- Apanado	- 1 libra (28 a 32 unidades)	\$ 9,94
	- Pelado y desvenado	- 1 libra (454g)	\$ 13,45
	- Al ajillo	- 1 libra (454g)	\$ 9,92
Pescados y Mariscos	- Con cáscara sin cabeza	- 0,50 kg	\$ 9,00
Mr. Fish	- Pelado y desvenado	- 1 libra (41 a 50 unidades)	\$ 13,45
Wonder Brand	- Pelado y desvenado	- 1 libra	\$ 9,35
Santa Priscila	- Pelado y desvenado	- 1 libra (31 a 40 unidades)	\$ 7,35

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.3.2.2. Poder Adquisitivo del Mercado Meta

El mercado meta estará conformado por mujeres que vivan en el sector urbano de la ciudad de Machala de edades entre 18 a 74 años económicamente activas ya que cuentan con el poder de compra.

5.3.2.3. Expectativa de los Accionistas

Las expectativas de los accionistas en función a la puesta en marcha de la estrategia de diferenciación de precios serán las siguientes:

- Los precios sean capaces de cubrir con la totalidad de los costos dejando un margen de rentabilidad considerable.
- Los precios sean atractivos al mercado para poder incrementar la participación en el mismo y como resultado un incremento en las ventas.
- De acuerdo al margen de utilidad obtenido por el precio de venta al público ayude a recuperar la inversión en el menor tiempo posible.

5.3.2.4. Políticas de Precio

La empresa aplicará una estrategia de consignación para los distribuidores. Los precios de venta al público serán: 1 libra de camarón apanado \$ 7.80, 1 libra de camarón pelado y desvenado \$6.80 y 1 libra de camarón al ajillo \$ 7.80. A los distribuidores se les dará un margen del 20% y el pago se efectuará cada 30 días.

5.3.3. Estrategia de Plaza

La estrategia de plaza que utilizará la empresa será ofrecer los productos en supermercados y mini supermercados de la zona norte de la ciudad de Machala.

5.3.3.1. Localización

5.3.3.1.1. Macro Localización

La empresa desarrollará sus actividades comerciales en la provincia de El Oro, ciudad de Machala ya que se estableció el proyecto como una integración vertical y nuestro principal producto se produce en camarónicas ubicadas en la provincia.

5.3.3.1.2. Micro Localización

La empacadora será construida en la Vía a la Primavera ubicada a las afueras de la ciudad debido a que actualmente se cuenta con el terreno necesario para la implementación de la planta.

5.3.3.1.3. Ubicación

Ilustración 6: Ubicación Empacadora



Fuente: Google Maps

Elaborado por: El Autor

5.3.3.1.4. Distribución del Espacio

El espacio físico donde se construirá la empacadora de camarón se encuentra distribuido de una manera determinada y se lo podrá ver en el [anexo 4](#).

5.3.3.2. Sistema de Distribución Comercial

5.3.3.2.1. Canales de Distribución

Se propone la distribución a través de mayoristas que realicen las ventas y las actividades logísticas necesarias para llevar los productos de la planta a los diferentes puntos de venta.

5.3.3.2.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.

Al iniciar las actividades la empresa no se enfocará en mercados rurales.

5.3.3.2.3. Logística

Este servicio será dado por las empresas distribuidoras que se encargarán de llevar los productos a los diferentes puntos de venta.

5.3.3.2.4. Políticas de Servicio al Cliente

Para un servicio al cliente eficaz la empresa contará con una línea telefónica 1800SHRIMPY para realizar llamadas de quejas, preguntas y devoluciones.

5.3.4. Estrategias de Promoción

5.3.4.1. Estrategias ATL y BTL

La empresa desarrollará estrategias ATL promocionando sus productos a través de periódicos locales. Y también utilizará estrategias BTL dirigidas a los clientes participando en eventos masivos, entregando flyers y merchandising.

5.3.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria:

Concepto, Mensaje.

Concepto: Productos elaborado a base de camarón en diferentes preparaciones.

Mensaje: Los mejores camarones congelados semi-procesados que encuentres en el mercado

5.3.4.3. Promoción de Ventas

5.3.4.3.1. Venta Personal

La empresa no realizará ventas directas, sin embargo se planificará eventos y activaciones dirigidas a los consumidores finales.

5.3.4.3.2. Trading

La empresa participará en eventos como ferias y exposiciones organizadas en la ciudad para dar a conocer los productos, de la misma manera estará presente en los puntos de venta con un stand, una impulsadora y dos roll up demostrando los productos. Se espera participar en la feria más reconocida a nivel cantonal “La Feria Mundial Del Banano” que se realiza anualmente en el mes de Septiembre.

5.3.4.3.3. Clienting

En los puntos de venta y ferias mencionados anteriormente se realizarán muestras y degustaciones de los productos, las mismas se harán en los supermercados de mayor tráfico.

5.3.4.4. Publicidad

5.3.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento

La empresa realizará estrategias de lanzamiento de los productos a través de stands ubicados en los puntos de venta con impulsadoras que ofrezcan degustaciones del producto. Por otro lado, se buscará hacer una

alianza estratégica con empresas que ofrezcan productos con los que se pueda hacer combos y ofrecer al mercado.

5.3.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.

La empresa utilizará un plan de medios para dar a conocer los productos a través de dos periódicos de mayor circulación en la ciudad de Machala “La Hora y El Correo”. En estos periódicos se podrá visualizar un anuncio de 10cm x 10cm a un costo de \$50 mensuales.

5.3.4.4.3. Mindshare

Al iniciar las actividades comerciales se espera obtener un porcentaje de mindshare por debajo del 5% ya que es una marca nueva en el mercado pero con la implementación de las diferentes estrategias se estima incrementar este índice.

5.3.4.4.4. Publicidad Blanca

Se realizarán actividades de relaciones públicas para difundir ante medios reconocidos los procesos que nos permitan dar a conocer la integración social de mujeres y personas discapacitadas en todo el proceso productivo. Se espera obtener estas entrevistas por medio de ferias y eventos en donde participe la empresa.

5.3.4.4.5. Merchandising

La técnica de merchandising que utilizará la empresa será colocar los productos cerca de las marcas líderes en el mercado para obtener mayor posibilidades de ser vistos y adquiridos.

5.3.4.4.6. Relaciones Públicas

La empresa planificará estar presentes en eventos importantes de la ciudad donde exista una gran afluencia de personas en los cuales se brindará información de los productos y procesos para captar más clientes.

5.3.4.4.7. Marketing Relacional

Se desarrollará un sitio web en el cual los consumidores podrán dejar sus opiniones acerca del producto y así conocer la satisfacción de ellos hacia el producto final.

Ilustración 7: Pagina Web



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.3.4.4.8. Insight Marketing

En el sitio web que se podrá dejar comentarios y sugerencias para así poder tener una visión más clara de los pensamientos, ideas o actitudes de los consumidores.

5.3.4.4.9. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto

5.3.4.4.9.1. Estrategias de E-Commerce, E-Business e E-Marketing

La empresa utilizará estrategias de e-marketing que se basarán en enviar correos masivos y anuncios en redes sociales para poder llegar a más personas.

5.3.4.4.9.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

La mayor parte de la competencia cuenta con una página web en la cual se puede encontrar todos sus productos y las descripciones de cada uno de ellos, de la misma manera se puede ver videos e información específica de todos los procesos.

5.3.4.4.9.3. Diseño e Implementación de la Página Web

La empresa contará con una página web en donde los clientes podrán encontrar información como:

- **Empresa:** misión, visión, valores y objetivos empresariales.
- **Productos:** Se presentarán los diferentes productos que la empresa ofrece.
- **Proceso:** Se podrá observar videos de todo el proceso productivo desde que se cosechan los camarones hasta la entrega al punto de venta.
- **Contactos:** Se colocarán números de teléfono, correo electrónico y dirección de la compañía para que los clientes o proveedores se pongan en contacto con la empresa.

- **Redes Sociales:** Tendrá un hipervínculo para acceder a la fan page en Facebook.
- **Servicio en Línea:** Los clientes podrán escribir sugerencias, comentarios, quejas y reclamos.

5.3.4.4.10. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales

Hoy en día las estrategias de marketing a través de redes sociales juegan un papel muy importante ya que mediante ellas se puede dar a conocer al mercado tanto a la empresa como sus productos. Por tal motivo se ha decidido implementar algunas estrategias para el posicionamiento del producto. En la página web se pondrán recetas y diferentes preparaciones con los productos, también se harán trivias y juegos para participar en concursos.

5.3.4.4.10.1. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

A continuación se detalla la promoción electrónica de los competidores:

Tabla 10: Promoción electrónica de los competidores

Competidor	Promoción electrónica	Tipo de publicaciones
Real	La empresa NIRSA S.A. cuenta con una fan page	No mantiene publicaciones vigentes
Mr.Fish	La empresa PRONACA cuenta con una fan page y una cuenta en twitter.	En sus redes sociales publican receta, tips para cocinar y concursos ya que cuentan con una gran variedad de productos.
Santa Priscila	La empresa INDUSTRIA PESQUERA SANTA PRISCILA. cuenta con una fan page	No mantiene publicaciones vigentes
Wonder Brand	No cuenta con promoción	No cuenta con

	electrónica	promoción electrónica
Pescados y Mariscos	No cuenta con promoción electrónica	No cuenta con promoción electrónica

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.3.4.4.10.2. Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales

A través de una fan page en Facebook la empresa dará a conocer toda la información de los productos, procesos y puntos de venta para así obtener un reconocimiento de la marca.

Ilustración 8: Fan Page



Fuente: Facebook

Elaborado por: El Autor

Ilustración 9: Página de Facebook



Fuente: Facebook

Elaborado por: El Autor

5.3.4.4.10.3. Marketing Social

La empresa realizará como campañas de marketing social la integración y colaboración en campañas contra la desnutrición entre otras.

5.3.4.5. Ámbito Internacional

5.3.4.5.1. Estrategia de Distribución Internacional

El modelo de negocio se enfoca en la comercialización de los productos en la ciudad de Machala a futuro se espera comercializar en mercados internacionales.

5.3.4.5.2. Estrategias de Precio Internacional

El modelo de negocio se enfoca en la comercialización de los productos en la ciudad de Machala a futuro se espera comercializar en mercados internacionales.

5.3.5. Cronograma

A continuación se presentará el cronograma de actividades de estrategias del plan de marketing:

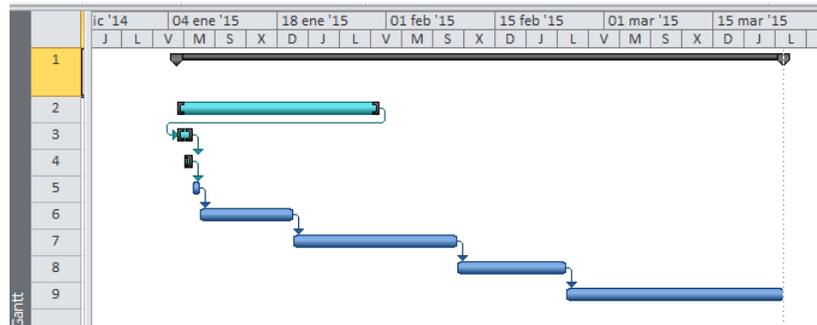
Ilustración 10: Cronograma de actividades

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces
1	Cronograma de estrategias de marketing	56 días	lun 05/01/15	lun 23/03/15	
2	Diseño y elaboración de pagina web	20 días	lun 05/01/15	vie 30/01/15	
3	Elaboración de fan page Facebook	2 días	lun 05/01/15	mar 06/01/15	2
4	Elaboración de cuenta twitter	1 día	mar 06/01/15	mar 06/01/15	3
5	Elaboración de cuenta instagram	1 día	mié 07/01/15	mié 07/01/15	4
6	Elaboración de trípticos	8 días	jue 08/01/15	lun 19/01/15	5
7	Elaboración de letreros	15 días	mar 20/01/15	lun 09/02/15	6
8	Elaboración de roll ups	10 días	mar 10/02/15	lun 23/02/15	7
9	Difusión de boletines a medios	20 días	mar 24/02/15	lun 23/03/15	8

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Ilustración 11: Diagrama de Gantt del cronograma de actividades



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.3.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto designado para las operaciones de marketing de la empresa se detalla a continuación:

Tabla 11: Presupuesto de marketing

Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas					
MEDIO	COSTO/PAUTA	# DE PAUTAS	INVERSION	MESES A	GASTO / AÑO
		/MES	MENSUAL	INVERTIR	
VOLANTES/ VARIOS TIPOS	0.02	1,000.00	20.00	4.00	80.00
MANTENIMIENTO PÁGINA WEB	200.00	1.00	200.00	1.00	200.00
HOSTING PÁGINA WEB	200.00	12.00	20.00	12.00	240.00
STAND	1,200.00	1.00	1,200.00	1.00	1,200.00
IMPULSADORA	300.00	1.00	300.00	4.00	1,200.00
DEGUSTACIONES	2.52	20.00	50.40	4.00	201.60
2 ROLL UP	100.00	1.00	100.00	1.00	100.00
ANUNCIO PERIÓDICO	50.00	1.00	50.00	3.00	150.00
TOTAL					\$ 3,371.60

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

5.3.7. Análisis de Rentabilidad del Offering

En la siguiente tabla se detalla el análisis de rentabilidad del offering de la empresa.

Tabla 12: Margen distribuidores

	Precio de Venta al publico	Margen Distribuidores	Precio a vender a distribuidores
Camarón apanado	\$7.80	20%	\$6.24
Camarón pelado y desvenado	\$6.80	20%	\$5.44
Camarón al ajillo	\$7.80	20%	\$6.24

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Aut

Tabla 13: Análisis de rentabilidad del offering

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	577.737,58	636.955,68	756.703,35	949.208,68	1.255.328,48
Costo de Venta	282.267,84	306.250,73	348.093,76	402.847,52	478.701,69
Utilidad Bruta en Venta	295.469,74	330.704,95	408.609,59	546.361,16	776.626,79
Gastos Sueldos y Salarios	85.392,72	92.224,14	99.602,07	107.570,23	116.175,85
Gastos Servicios Básicos	25.020,00	25.853,17	26.714,08	27.603,66	28.522,86
Gastos Ventas	3.371,60	3.483,87	3.599,89	3.719,76	3.843,63
Gastos Varios	10.311,99	10.655,38	11.010,20	11.376,84	11.755,69
Gastos de Depreciación	22.368,00	22.368,00	22.368,00	21.938,00	21.938,00
Utilidad Operativa	149.005,43	176.120,40	245.315,35	374.152,66	594.390,75
Gastos Financieros	29.143,46	23.801,36	17.899,87	11.380,41	4.178,29
Utilidad Neta (Utilidad antes de Impuestos)	119.861,97	152.319,04	227.415,48	362.772,25	590.212,47

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

CAPÍTULO 6

6. PLAN OPERATIVO

6.1. Producción

6.1.1. Proceso Productivo

El proceso productivo empieza con la llegada del camarón a la empacadora, allí es recibido y descargado por los operadores, una vez descargado se toma una muestra aleatoriamente y se envía al laboratorio para pasar por los análisis básicos, luego de pasar por el análisis el camarón pasa al tanque dosificador que automáticamente alimenta a la mesa de descabezado para pasar el proceso que lo realizan las descabezadoras, a continuación el camarón ya descabezado pasa al tanque de inspección para volver a ser lavado e inspeccionado y automáticamente se conecta y alimenta de una manera controlada y continua la clasificadora de camarón. Terminado este proceso el camarón pasa por una banda que llevan a la mesa de valor agregado donde se les da las diferentes presentaciones para luego ser pesado y empacado. Como penúltimo paso el camarón ya empacado se lo lleva en los carros de congelación a las plaquetas donde se congela por un máximo de 3 horas para que se compacte el producto y finalmente se traslada a la cámara de congelación a una temperatura de -25 grados centígrados para almacenar el producto hasta ser despachado.

6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos

Para la implementación de esta propuesta será necesaria la adquisición de maquinaria y equipos específicos para la producción y también una edificación nueva.

Maquinarias

Clasificadora: Clasificadora de camarón tipo horizontal de rodillos clasifica el camarón sea cual fuere la especie y tamaño del mismo.

Tanque dosificador: Para alimentar automáticamente las mesas de descabezado de camarón, el cual es capaz de recibir, enfriar, almacenar y dosificar a voluntad el equipo al cual se encuentra complementando.

Tanque de inspección: Reciben el camarón para volver a lavarlo, inspeccionarlo y alimentar de una manera controlada y continua la clasificadora.

Equipos

Lavamanos: Lavamanos con todos sus accesorios incluidos opción de 1 a 5 posiciones, cada posición con llaves automáticas de control temporizadas para un cierre automático.

Escurreadores de piso: Construidos en aluminio con banda de arrastre de neoprene, sirve para limpiar el piso de toda la fábrica.

Mesa descabezado: Mesa de acero inoxidable por donde pasa el camarón para que sea descabezado por operarias.

Mesa para valor agregado: Son capaces de recibir, almacenar, dosificar, enfriar, lavar, y transportar el camarón.

Carro de congelación: Para movilizar el camarón ya procesado hacia los túneles de congelación y congelarlo en el mismo.

Plaquetas: Son congeladores pequeños por donde pasa el camarón empaquetado por 3 horas para que se compacte.

Balanza: Será usada para pesar el camarón que va dentro de cada funda, mediante este proceso se asegura que cada empaque sea de 1 Lb.

Selladora: Maquina de embalaje automático al vacío.

Obra Civil:

Cuarto frío: Es una bodega donde se almacena el camarón ya empaquetado y listo para ser despachado. Este cuarto tiene que estar a -25 grados centígrados.

Infraestructura fábrica: Obra civil en donde se encuentre todas las maquinarias y equipos necesarios para funcionar el negocio.

6.1.3. Mano de Obra

La empresa se distribuirá en cuatro diferentes áreas como producción, logística, administrativa y calidad. Los trabajadores de acuerdo a su cargo y función serán asignados en el área correspondiente.

6.1.4. Capacidad Instalada

Con la implementación correcta de los equipos y maquinarias mencionadas anteriormente se obtendrá una capacidad instalada del 100%, clasificando 4000 libras de camarón por hora.

6.1.5. Flujogramas de Procesos

El flujograma de cada uno de los procesos está detallado en la sección de anexos. Ver [anexo 5](#).

6.1.6. Presupuesto

El presupuesto de maquinaria, equipos y obra civil que necesita la empresa para empezar sus operaciones es de \$ 338,200.00 y se lo detalla a continuación:

Tabla 14: Presupuesto Infraestructura

Descripción	Cantidad
Maquinarias	\$ 59,000.00
Equipos	\$ 29,200.00
Obra civil	\$ 250,00.00
Total	\$ 338,200.00

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

6.2. Gestión de Calidad

6.2.1. Procesos de planeación de calidad

Se realizará un análisis costo-beneficio de la calidad ofrecida en los productos, con el fin de conocer, prevenir y mejorar las fallas existentes en el proceso productivo, tales como la elaboración de políticas de calidad, un control continuo estricto del camarón que ingresa a la empacadora para luego ser procesado, capacitaciones permanentes del personal, mantenimientos preventivos, etc. Al mantener todos estos controles se espera conseguir un porcentaje por debajo del 8% de productos defectuosos y así mismo, se espera al tercer año empezar el proceso de certificación ISO 9001.

6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas

Al realizar los controles mencionados a través de las herramientas empleadas se busca lograr:

- Entregar al consumidor final un producto de alta calidad.
- Tener una mejora en el proceso productivo.
- Establecer una comunicación más fluida para la mejora interna de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad, producto de la mejora en la calidad.
- Disminuir el porcentaje de los productos defectuosos.

6.2.3. Políticas de calidad

Se establecerán políticas de calidad basadas en los objetivos de la empresa para entregar un producto al mercado que satisfaga las necesidades de los consumidores.

- Se establecerá la incorporación de procesos de mejora continua para el crecimiento de la empresa y la entrega de un mejor producto al consumidor.
- Innovación en la práctica de los procesos y eficiencia en minimizar los costos operativos.
- Mantener la higiene en todo momento tanto de los colaboradores como de la infraestructura.
- Establecer mantenimientos periódicos de las maquinarias para su mejor desempeño.
- Preservar la seguridad e integridad de los colaboradores.

6.2.4. Benchmarking

Benchmarking es una técnica en la que se comparan los procesos de una organización con aquellos de organizaciones similares y lo que busca es encontrar un proceso que se adapte o se pueda mejorar para ponerlo en marcha en la propia empresa. Para nuestra propuesta se podrá tomar como modelo a la empresa NIRSA, en donde existe un control estricto del camarón al momento de llegar a la planta pasando por varios análisis necesarios para así brindar un producto de óptima calidad a los consumidores. Esta empresa usa como estrategia de calidad hacer diferentes análisis a una muestra del camarón que llega a la planta para luego ser procesado siempre y cuando hayan pasado todos los análisis. (Spendolini, 2005)

6.2.5. Proceso de aseguramiento de la calidad

Se logrará el aseguramiento una vez establecidas las políticas y sus respectivas auditorías para así constatar la aplicación de las de las mismas y los procesos respectivos tanto de control de la calidad como productivos. El control de calidad se basará en un análisis a profundidad de la materia prima en este caso el camarón, mediante este análisis se podrá detectar alguna enfermedad o problemas con el camarón. Estas auditorías nos llevarán a la obtención de procesos eficientes y eficaces desarrollando una mejora continua y de la misma manera mantener un informe de las charlas otorgadas a los colaboradores como parte del plan de calidad.

6.2.6. Estándares de la calidad

Brindaremos a nuestros clientes productos con un nivel de calidad certificado ya que se procura obtener altos estándares de los insumos y materia prima, en los procesos productivos y servicio al cliente. A futuro se buscará la obtención de la norma ISO 9001 para verificar la calidad de los productos.

6.2.7. Procesos de control de calidad

Para el proceso de control de calidad se usará la herramienta muestreo estadístico, por donde el camarón pasará por algunos controles y análisis como:

- El camarón deberá pasar por pruebas del control de calidad como trazabilidad, metrasulfito.
- Se deberá hacer un análisis organoléptico (sabor y olor) y de porcentaje de dureza.
- Se deberá enviar una muestra del camarón al Instituto Nacional de Pesca donde le realizan un análisis básico.
- Una vez congelado el camarón se extrae una muestra aleatoriamente para proceder a un análisis de descongelado.

6.2.8. Certificaciones y Licencias

Al inicio de este proyecto no se obtendrá ningún certificado ni licencia ya que estamos entrando al mercado, pero se proyecta la obtención de la norma ISO 9001 en un futuro para asegurar la calidad de nuestros productos.

6.2.9. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto anual para la gestión de calidad de la empresa:

Tabla 15: Presupuesto Gestión de Calidad

Análisis de Laboratorio	\$ 250.00
Total	\$ 250.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

6.3. Gestión Ambiental

6.3.1. Procesos de planeación ambiental

Por la actividad del negocio la empresa contará con un plan ambiental que incluirá la ejecución de campañas de “no dejar las llaves abiertas”, reusar los papeles en el área administrativa, tratar el agua adecuadamente para luego ser desembocada en el río y la venta de los desechos de cabeza y cola del camarón, se estima un plazo específico para cada acción que la empresa pondrá en marcha de la misma manera se espera cumplir metas en cada una de las acciones como serán la reducción del consumo del agua en un 5% pasado el 1 año, disminución de las compras de papel en un 40%, tratar el agua en un 100% y la venta del 100% de los desechos.

6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas

Al implementar políticas de gestión ambiental, la empresa obtendrá algunos beneficios como:

- ❖ Reconocimiento por los clientes como una empresa responsable con el medio ambiente.
- ❖ No generar mayor impacto ambiental.
- ❖ Inculcar una cultura de protección ambiental dentro de la empresa como fuera de ella.
- ❖ Mejorar la eficiencia industrial y competitividad de la empresa y marca.

6.3.3. Políticas de protección ambiental

Las políticas de protección ambiental que la empresa establecerá son las siguientes:

- **Políticas de riesgos ambientales:** Mediante la implementación de esta política se desea tratar el agua que se usa en la fábrica para ser enviada al río. Para llevar a cabo esta política será necesario la ayuda de un jefe de control de calidad.
- **Política de ahorro de recursos:** Se espera que tanto los colaboradores como altos cargos empleen esta política para así conseguir la reducción del consumo de agua, se designara al jefe administrativo como responsable de implementar las campanas necesarias internamente.
- **Política de consumo responsable:** Mediante esta política se busca lograr la concientización de los trabajadores en ahorrar el papel usado en la empresa para así ser

socialmente responsables con el medio ambiente. El jefe administrativo supervisará la ejecución de esta política.

- **Política de tratamiento de desechos:** Al procesar el camarón se desecha las cabezas y colas del mismo, por tal motivo se implementara esta política en donde se espera la venta total de estos desechos, teniendo como encargado al jefe de producción.

6.3.4. Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental

La empresa asegurará la calidad ambiental mediante políticas ambientales que serán medidas a través de las siguientes actividades:

- Inspección del uso de materiales de papelería, reciclaje de hojas.
- Control de utilización de la materia prima, en este caso la más importante será la cabeza y cola del camarón.
- Tratamiento del agua que desecha la fábrica para luego desembocarla al río.
- Auditoría interna, ejecutada por un colaborador capacitado de la empresa.

6.3.5. Estándares de la calidad ambiental

Para una correcta administración ambiental la empresa empleará estándares como:

- Se tratará los desechos en un cuarto especializado.
- Se realizará un control mensual al cumplimiento de las normas y políticas ambientales previamente descritas.
- Mantener los desechos aislados del área de producción.

6.3.6. Procesos de control de calidad

Los procesos de control de calidad ambiental que la empresa ejecutará se describen a continuación:

- Se inspeccionará el tratamiento del agua.
- Se revisará que los tanques donde se descargue la cabeza y cola del camarón y de basura en general estén en buen estado.
- Se tratará de limitar el uso de los recursos energéticos y agua.

6.3.7. Trazabilidad

Se hará una trazabilidad interna o de procesos en la cual los productos elaborados en la empresa pasaran por rigurosas revisiones desde el momento que la materia prima llega a la empacadora hasta que el producto final es elaborado, para mantener constante la trazabilidad los jefes de cada departamento se encargaran de la inspección de cada uno de los procesos productivos.

6.3.8. Logística Verde

La empresa no contará con su propia logística pero se llevará un control tanto con los distribuidores y proveedores donde se exija mantener los vehículos en buen estado evitando la contaminación por combustión, el manejo adecuado de los productos al momento de la carga y descarga de los mismos para no ocasionar daños que puedan transformarse en desechos.

6.3.9. Certificaciones y Licencias

Por el momento no se estima tener certificaciones ni licencias, sin embargo en un futuro se contempla la posibilidad de implementar ISO 14001.

6.3.10. Presupuesto

El presupuesto designado a la gestión ambiental se detallará a continuación:

Tabla 16: Presupuesto Gestión Ambiental

Tratamiento del Agua	\$ 340.00
Total	\$ 340.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

6.4. Gestión de Responsabilidad Social

6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social.

Para ser socialmente responsable la empresa tomará como aspectos principales los derechos laborales y la sociedad, con los cuales se basará para tomar las medidas necesarias e implementar políticas de protección social. Al implementar estos aspectos en la empresa se tiene como meta involucrar al menos un 30% de la población cercana como colaboradores en un plazo máximo de 3 meses.

6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas

Mediante la aplicación de un plan de responsabilidad social se espera obtener algunos beneficios como:

- ❖ Ser reconocidos como una empresa y marca socialmente responsables.
- ❖ Obtener valor agregado en nuestros productos por ser socialmente responsables.
- ❖ Mantener buenas relaciones con instituciones públicas.

- ❖ Mayor confianza y estabilidad en la relación con proveedores.
- ❖ Fidelidad de los consumidores finales.

6.4.3. Políticas de protección social

Teniendo en cuenta los diferentes aspectos tomados por la empresa, se desarrollarán las siguientes políticas de protección social:

- **Política de participación social del territorio:** Contratación del personal cercano de la zona donde va a estar ubicada la fábrica. Se estima contratar mínimo un 30% del total de los empleados que se requiera. Para llevar a cabo esta política se necesitará la ayuda del jefe administrativo.
- **Política salarial:** Implementar esta política como responsabilidad corporativa con los empleados, pago de salarios dignos y acorde al trabajo y experiencia de cada persona. Para llevar a cabo esta política se necesitara la ayuda del jefe administrativo.

6.4.4. Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa

La empresa asegurará el proceso de responsabilidad social y corporativa mediante la conformación de comités de aseguramiento, designando a un colaborador que trabaje en función de esta área. De la misma manera se tendrá buzones de quejas, denuncias y sugerencias para la solución de conflictos y mejoramiento de la empresa.

6.4.5. Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo Plazo.

Para un buen desempeño de responsabilidad social se establecerá estándares que se aplicarán desde el inicio de las actividades comerciales.

- **Corto Plazo:** El departamento administrativo se encargará de hacer inspecciones trimestralmente basados en las políticas establecidas por la empresa.
- **Mediano Plazo:** Se desarrollará un plan para ayudar de otras formas a las zonas aledañas incrementando el porcentaje de empleados.
- **Largo Plazo:** Se investigará y posteriormente se desarrollará un plan para el mejoramiento del empaque de los productos, siendo este socialmente responsable con el medio ambiente.

6.4.6. Procesos de controles sociales

Los procesos de control de la responsabilidad social que se realizarán a las políticas y acciones proactivas serán supervisados por el gerente de la empresa, analizando el impacto que se obtendrá por la implementación de cada política. Estos procesos serán la revisión trimestral a cargo del área administrativa donde se verificarán los pagos a los trabajadores con sus debidos beneficios y se llevará un informa en el cual se determine a los colaboradores que vivan en los alrededores de la empresa para así poder cumplir con las metas propuestas.

6.4.7. Certificaciones y Licencias

Por ser un proyecto nuevo no se obtendrá licencias por el momento, pero se espera unirse a Pacto Mundial que fue lanzado por las Naciones Unidas en

el año 2000 que promueve una política de Responsabilidad Social Empresarial enfocada en los impactos sociales y ambientales.

6.4.8. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto de la gestión de responsabilidad social de la empresa realizada por el Jefe Administrativo, por tal motivo este gasto ya está desglosado en sueldos y salarios.

Tabla 17: Presupuesto de Responsabilidad Social

Personal	\$ 500.00
Total	\$ 500.00

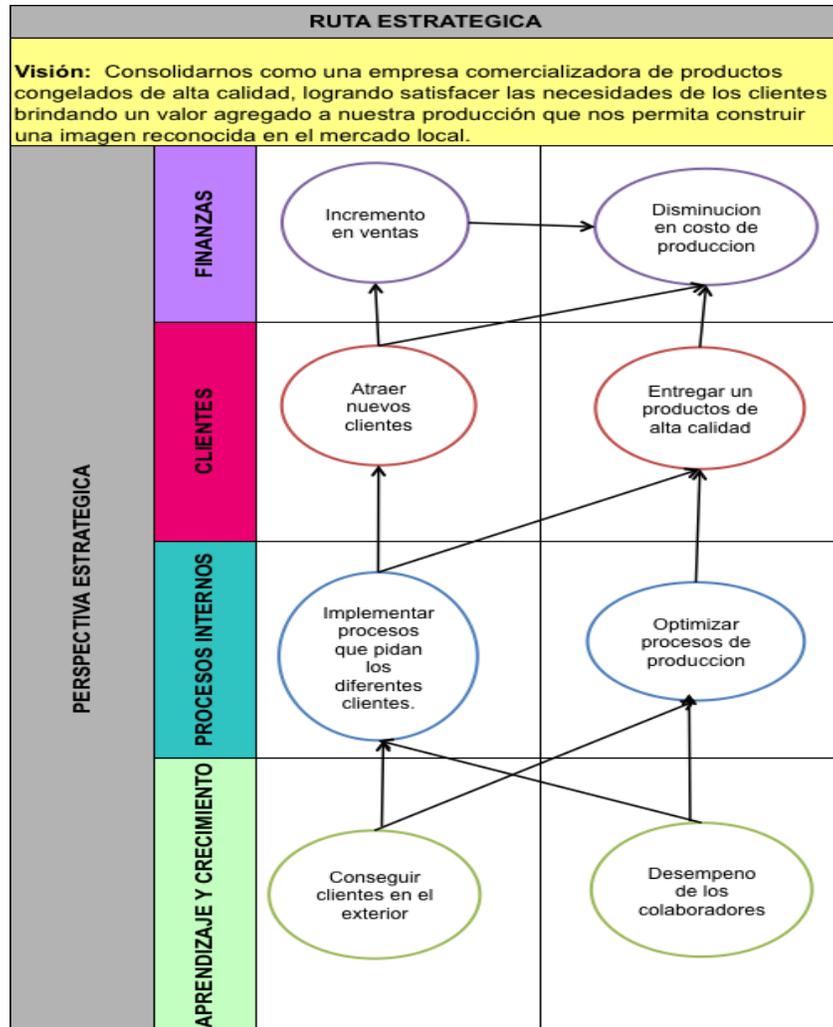
Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

6.5. Balanced Scorecard & Mapa Estratégico

El mapa estratégico ayuda a visualizar las acciones u objetivos estratégicos de la empresa desde cuatro perspectivas que son financiero, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento las cuales se presenta a continuación:

Ilustración 12: Mapa Estratégico



Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Tabla 18: Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiero	Incremento en ventas.	Participación en el mercado	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%	Jefe Administrativo
Financiero	Disminución en costos de producción	Costo de producción	Porcentaje	10%	Semestral	10%	6%	3%	Jefe Administrativo

Cliente	Entregar un producto de alta calidad	Satisfacción de los clientes	Porcentaje	15%	Mensual	15%	13%	10%	Jefe de Marketing y Ventas
Cliente	Atraer nuevos clientes	Crecimiento en la cartera de clientes	Porcentaje	10%	Mensual	10%	8%	6%	Jefe de Marketing y Ventas
Procesos	Implementar procesos que pidan los clientes	Nuevos procesos	Porcentaje	15%	Semestre	15%	10%	5%	Jefe de Producción y Planta
Procesos	Optimizar procesos de producción	Porcentaje de desecho	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%	Jefe de Producción y Planta
Aprendizaje	Conseguir clientes en el exterior.	Apertura de cartera internacional	Porcentaje	15%	Anual	15%	12%	8%	Jefe de Marketing y Ventas
Aprendizaje	Desempeño de los colaboradores	Evaluación de desempeño	Porcentaje	20%	Trimestral	20%	17%	15%	Jefe Administrativo

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

6.6. Otros temas relacionados al plan operativo

Al iniciar sus actividades la empresa no tiene como objetivo principal la exportación, por tal motivo este punto no aplica a la propuesta.

CAPITULO 7

PLAN FINANCIERO

CAPÍTULO 7

7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

7.1. Inversión Inicial

Para iniciar las operaciones la empresa requiere una inversión de \$ 393,596.07. A continuación se presenta los valores detallados de los recursos necesarios para empezar el negocio.

7.1.1. Tipo de Inversión

7.1.1.1. Fija

Se requiere una inversión fija para empezar a operar que incluye la compra de muebles y enseres, equipos de computación, maquinaria, equipos operativos y construcción, el 63% corresponde a construcción, los cuales se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19: Inversión Fija

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total
MUEBLES Y EQUIPOS			
2	Escritorio de Oficina	150.00	\$ 300.00
2	Muebles archivadores	100.00	\$ 200.00
2	Computadoras	600.00	\$ 1,200.00
2	Teléfono	45.00	\$ 90.00
1	Aire Acondicionado	650.00	\$ 650.00
1	Escurreidor de pisos	250.00	\$ 250.00
3	Silla giratoria	60.00	\$ 180.00
MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN			
1	Clasificadora de camarón	35,000.00	\$ 35,000.00
1	Tanque dosificador	12,000.00	\$ 12,000.00
1	Tanque de inspección	12,000.00	\$ 12,000.00
1	Lavamanos	3,500.00	\$ 3,500.00
1	Mesa descabezado	1,000.00	\$ 1,000.00
1	Mesa valor agregado	1,000.00	\$ 1,000.00
3	Carro de congelación	500.00	\$ 1,500.00
1	Selladora	2,000.00	\$ 2,000.00
2	Balanzas	100.00	\$ 200.00
2	Plaquetas	10,000.00	\$ 20,000.00
EDIFICIOS			
1	Construcción	250,000.00	250,000.00
TOTALES			\$ 341,070.00

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

7.1.1.2. Diferida

La inversión diferida de la empresa se detalla a continuación:

Tabla 20: Inversión diferida

GASTOS DIFERIDOS	
Constitución de la compañía	\$ 1,330.00
Registro Sanitario	\$ 600.00
Registro de marca	\$ 132.00
Permisos Municipales y bomberos	\$ 300.00
Página Web	\$ 600.00
TOTAL	\$ 2,962.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.1.1.3. Corriente

La inversión corriente de la empresa equivale al capital de trabajo que será de 2 meses de los costos fijos y variables. A continuación se detalla el valor correspondiente:

Tabla 21: Inversión Corriente

CAPITAL DE TRABAJO		MESES	
Valor mensual costos fijos	\$7,845.97	2	\$15,691.94
Valor mensual costos variables	\$16,936.07	2	\$33,872.14
TOTAL			\$49,564.08

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.1.2. Financiamiento de la Inversión

7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

Se financiará el monto de la inversión por fondos propios y de terceros. Los fondos propios serán el 20% equivalente a \$ 78,599.21 y el 80% equivale a \$ 314,396.86 que se lo cubrirá a través de un préstamo a la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 10%.

7.1.2.2. Tabla de Amortización

La empresa incurrirá en el pago de intereses por una suma de \$ 86,403.39 en los cinco años de la deuda. La tabla de amortización se la podrá observar en el [anexo 6](#).

7.1.3. Cronograma de Inversiones

En la siguiente tabla se detallan las actividades a realizar en los dos primeros meses antes de empezar las actividades comerciales del negocio.

Tabla 22: Cronograma de Inversión

Actividades	Mes 1	Mes 2
Constitución de la compañía	\$1,330.00	
Registro Sanitario	\$600.00	
Registro de marca	\$132.00	
Permisos Municipales y bomberos	\$300.00	
Diseño de página web		\$600.00
Compra de equipos		\$990.00
Compra de muebles y enseres		\$680.00
Compra de equipos de computación		\$1,200.00
Compra de maquinarias		\$88,200.00
Construcción		\$250,000.00
Capital de trabajo		\$49,564.07
TOTAL	\$2,362.00	\$391,234.07

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

7.2. Análisis de Costos

7.2.1. Costos Fijos

A continuación se presentan los costos fijos en los que incurrirá la empresa:

Tabla 23: Costos Fijos

Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio Mensual Primer Año
Gastos Sueldos y Salarios	85,392.72	92,224.14	99,602.17	107,570.23	116,175.85	7,116.06
Gastos en Servicios Básicos	25,020.00	25,853.17	26,714.08	27,603.66	28,522.86	2,085.00
Gastos de Ventas	3,371.60	3,483.87	3,599.89	3,719.76	3,843.63	280.97
Gastos Varios	10,311.99	10,655.38	11,010.20	11,376.84	11,755.69	859.33
Total Costos Fijos	124,096.31	132,216.56	140,926.34	150,270.49	160,298.03	2,585.34

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

7.2.2. Costos Variables

7.2.2.1. Costos de Producción

Los costos de producción se detallan a continuación los cuales serán necesarios para la elaboración de cada presentación:

Tabla 24: Costos de Producción

Productos	Costo Unitario
Camarón	\$ 1.80
Apanadura	\$ 0.09
Pimienta negra	\$ 0.01
Sal	\$ 0.09
Empaque	\$ 0.23
CAMARÓN APANADO	\$ 2.22
Camarón	\$ 2.70
Empaque	\$ 0.23
CAMARÓN PELADO Y DESVENADO	\$ 2.93
Camarón	\$ 2.70
Pimienta negra	\$ 0.02
Ajo deshidratado	\$ 0.01
Perejil	\$ 0.25
Sal	\$ 0.14
Empaque	\$ 0.23
CAMARÓN AL AJILLO	\$ 3.34

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.3. Capital de Trabajo

7.3.1. Costos de Operación

A continuación se detallan los costos de operación:

Tabla 25: Costos de Operación

COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL						
TIPO DE COSTO	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio Mensual Primer Año
Camarón Apanado	55,461.12	60,173.37	68,394.86	79,153.10	94,057.23	4,621.76
Camarón pelado y desvenado	143,452.80	155,641.27	176,906.53	204,733.22	243,283.47	11,954.40
Camarón al ajillo	83,353.92	90,463.09	102,792.37	118,961.20	141,361.00	6,946.16

Total Costos Variables	282,267.84	306,277.73	348,093.76	402,847.52	478,701.70	23,522.32
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.3.2. Costos Administrativos

Los costos administrativos se detallan a continuación:

Tabla 26: Gastos Sueldos y Salarios

	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio Mensual Primer Año
Gastos Sueldos y Salarios	\$85,392.72	\$92,224.14	\$99,602.17	\$107,570.23	\$116,175.85	\$7,116.06

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Tabla 27: Gastos de Servicios

Gastos en Servicios		
CONCEPTO	Gasto / mes	Gasto / año
Contador	500.00	6,000.00
Vigilancia	500.00	6,000.00
Teléfono	35.00	420.00
Internet	50.00	600.00
Electricidad	1,000.00	12,000.00
TOTAL	2,085.00	25,020.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.3.3. Costos de Ventas

Los costos de venta se detallan a continuación:

Tabla 28: Costos de Venta

Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas					
MEDIO	COSTO/PAUTA	# DE PAUTAS /MES	INVERSION MENSUAL	MESES A INVERTIR	GASTO / AÑO
VOLANTES/ VARIOS TIPOS	0.02	1,000.00	20.00	4.00	80.00
MANTENIMIENTO PÁGINA WEB	200.00	1.00	200.00	1.00	200.00
HOSTING PAGINA WEB	200.00	12.00	20.00	12.00	240.00
STAND	1,200.00	1.00	1,200.00	1.00	1,200.00
IMPULSADORA	300.00	1.00	300.00	4.00	1,200.00
DEGUSTACIONES	2.52	20.00	50.40	4.00	201.60
2 ROLL UP	100.00	1.00	100.00	1.00	100.00
ANUNCIO PERIODICO	50.00	1.00	50.00	3.00	150.00
TOTAL					\$ 3,371.60

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.3.4. Costos Financieros

Los costos financieros serán los pagos anuales del préstamo y se detallan a continuación:

Tabla 29: Costos Financieros

Costos Financieros	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	\$ 29,187.96	\$ 23,837.70	\$ 17,927.20	\$ 11,397.79	\$ 4,184.67

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.4. Análisis de Variables Críticas

7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

A continuación se detalla el mark up y margen de contribución de cada producto obtenido por la diferencia del precio y costo.

Tabla 30: Mark Up y Márgenes

Producto	Costo Unitario (paquete)	Precio Distribuidores	Mark Up	% de margen de contribución
Camarón apanado	\$ 2.22	\$ 6.24	\$ 4.02	64.40%
Camarón pelado y desvenado	\$ 2.93	\$ 5.44	\$ 2.51	46.10%
Camarón al ajillo	\$ 3.34	\$ 6.24	\$ 2.90	46.50%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

En la siguiente tabla se detalla las proyecciones en costos e ingresos de acuerdo a las ventas de los primeros cinco años.

Tabla 31: Proyección de costos e ingresos en función de proyección de ventas

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Ventas	\$577,737.58	\$636,955.68	\$756,703.35	\$949,208.68	\$1,255,328.48	\$ 4,175,933.77
Costos Variables	\$282,267.84	\$306,277.73	\$348,093.76	\$402,847.52	\$478,701.70	\$ 1,818,188.55
Costos Fijos	\$124,096.31	\$132,216.56	\$140,926.34	\$150,270.49	\$160,298.03	\$ 707,807.73

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.4.3. Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.

A continuación se detalla el punto óptimo de producción por cada producto.

Tabla 32: Punto óptimo de producción camarón apanado

CAMARÓN APANADO			
Años	Mark Up	Unidades producidas	Punto Óptimo
2015	\$4.02	24,969	10,0375.38
2016	\$4.25	26,208	11,1384.00
2017	\$4.71	28,829	13,5784.59
2018	\$5.48	32,288	17,6938.24
2019	\$6.59	37,131	24,4693.29

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Tabla 33: Punto óptimo de producción camarón pelado y desvenado

CAMARON PELADO Y DESVENADO			
Años	Mark Up	Unidades producidas	Punto Óptimo
2015	\$2.51	48,960	12,2889.60

2016	\$2.68	51,408	13,7773.44
2017	\$3.03	56,549	17,1343.47
2018	\$3.67	63,335	23,2439.45
2019	\$4.60	72,835	33,5041.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Tabla 34: Punto óptimo de producción camarón al ajillo

CAMARON AL AJILLO			
Años	Mark Up	Unidades producidas	Punto Óptimo
2015	\$2.90	24,969	72,410.10
2016	\$3.10	26,208	81,244.80
2017	\$3.51	28,829	101,189.79
2018	\$4.25	32,288	137,224.00
2019	\$5.31	37,131	197,165.61

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio en dólares y en unidades del primer año.

Tabla 35: Punto de equilibrio

Datos iniciales	
Precio Venta	5.84
Costo Unitario	2.83
Gastos Fijos Año	124,096.31
Q de Punto de Equilibrio	41,196
\$ Ventas Equilibrio	240,702

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Los resultados demuestran que el punto de equilibrio en dólares es \$240,702.00 o en cantidad 41,196 productos, con estas cifras la empresa no ganará ni perderá dinero, estará en capacidad de cubrir los costos fijos y variables.

7.4.5. Análisis de Punto de Cierre

A continuación se muestra el punto de cierre en dólares y unidades del primer año.

Tabla 36: Punto de cierre

Datos iniciales	
Precio Venta	5,84
Coste Unitario	2,83
Gastos Diferidos	2.962,00
Gastos Fijos	7.000,00
Gastos Financieros	29.187,96
Q de Punto Cierre	13.006
\$ Ventas Cierre	75.958,73

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

La tabla nos indica que el punto de cierre en dólares es \$75,958.73 y en unidades 13,006 productos por ello que la empresa no puede vender por debajo de esta cantidad ya que no podrá seguir con sus operaciones.

7.5. Entorno Fiscal de la Empresa

7.5.1. Planificación Tributaria

7.5.1.1. Generalidades

La empresa se registrará bajo las normas y disposiciones del Servicio De Rentas Internas y la Superintendencia De Compañías.

7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal

Se tratará de disminuir la carga fiscal a través de la depreciación y amortización de los activos fijos.

7.5.1.3. Impuesto a la Renta

Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 22% a partir del 2013. (Servicios de Rentas Internas, 2010) A continuación se muestra el pago del impuesto a la renta en los 5 primeros años.

Tabla 37: Impuesto a la renta

	2015	2016	2017	2018	2019
Impuesto a la Renta					
22%	26,359.63	28,476.86	42,521.58	67,835.16	110,368.54

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, existen básicamente dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%. (Servicio de Rentas Internas, 2010)

7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales

El impuesto a los consumos especiales (ICE) es un impuesto de naturaleza indirecta, que recaen sobre consumos específicos de bienes y servicios establecidos en la Ley y que se gravan en una sola fase, ya sea a la fabricación o importación. (Centro de Estudios Fiscales, 2014) Por la naturaleza del negocio no se incurrirá en este gasto.

7.5.1.6. Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

Los impuestos, tasas y contribuciones municipales son valores en los que la empresa debe incurrir para comenzar las actividades operativas. Se detallan a continuación:

Tabla 38: Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

	Valor
Permiso de funcionamiento	\$92.00
Patente Municipal	\$150.00
Permiso de Bomberos	\$58.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.5.1.7. Impuestos al Comercio Exterior

Al iniciar las actividades comerciales la empresa no exportará sus productos.

7.5.1.8. Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones

La empresa no tendrá ningún tipo de herencia ni se entregara ningún activo por herencia.

7.5.1.9. Impuestos a la Salida de Divisas

La empresa no enviará dinero al exterior ya que todos sus activos fijos serán adquiridos en el país.

7.5.1.10. Impuestos a los Vehículos Motorizados

La empresa no contará con su propios vehículos de logística por tal motivo este punto no se aplica a la propuesta.

7.5.1.11. Impuestos a las Tierras Rurales

Por ser a superficie menor a 25 hectáreas no se pagará impuestos a las tierras rurales.

7.6. Estados Financieros proyectados

7.6.1. Balance General Inicial

A continuación se muestra el balance general de la empresa al iniciar sus operaciones:

Tabla 39: Balance General

Balance General Inicial			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente		Pasivo a largo plazo	
Caja	15,691.93	Cuentas por pagar	314,396.86
Inventario	33,872.14		
Total Activos Corriente	49,564.07	Total de Pasivos	314,876.86
Activos Fijos		Patrimonio	
Maquinaria	88,200.00	Capital Social	78,719.21
Edificios	250,000.00		
Equipos de computación	1,200.00		
Equipos	990.00		
Muebles y Enseres	680.00		
Depreciación Acumulada	0		
Activos Fijos Netos	341,070.00		
Activo Diferido	2,962.00		
Total Activos Fijos	344,032.00	Total Patrimonio	78,599.21
Total de Activos	393,596.07	Total Pasivo y Patrimonio	393,596.07

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

En la siguiente tabla se detalla el estado de pérdidas y ganancias de la empresa en función de una venta por unidades en el primer año de 98,880.

Tabla 40: Estado de pérdidas y ganancias

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	577.737,58	636.955,68	756.703,35	949.208,68	1.255.328,48
Costo de Venta	282.267,84	306.250,73	348.093,76	402.847,52	478.701,69
Utilidad Bruta en Venta	295.469,74	330.704,95	408.609,59	546.361,16	776.626,79
Gastos Sueldos y Salarios	85.392,72	92.224,14	99.602,07	107.570,23	116.175,85
Gastos Servicios Básicos	25.020,00	25.853,17	26.714,08	27.603,66	28.522,86
Gastos Ventas	3.371,60	3.483,87	3.599,89	3.719,76	3.843,63
Gastos Varios	10.311,99	10.655,38	11.010,20	11.376,84	11.755,69
Gastos de Depreciación	22.368,00	22.368,00	22.368,00	21.938,00	21.938,00
Utilidad Operativa	149.005,43	176.120,40	245.315,35	374.152,66	594.390,75
Gastos Financieros	29.187,96	23.837,70	17.927,20	11.397,79	4.184,67
Utilidad Neta (Utilidad antes de Impuestos)	119.817,47	152.282,70	227.388,15	362.754,88	590.206,09
Repartición Trabajadores	0,00	22.842,40	34.108,22	54.413,23	88.530,91
Utilidad antes Impuestos	119.817,47	129.440,29	193.279,93	308.341,64	501.675,17
Impuesto a la Renta	26.359,84	28.476,86	42.521,58	67.835,16	110.368,54
Utilidad Disponible	93.457,63	100.963,43	150.758,34	240.506,48	391.306,64

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.6.2.1. Flujo de Caja Projectado

El flujo de caja proyectada se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 41: Flujo de caja proyectado

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad antes Impuestos	119.817,47	152.282,70	227.388,15	362.754,88	590.206,09
(+) Gastos de Depreciación	22.368,00	22.368,00	22.368,00	21.938,00	21.938,00
(-) Inversiones en Activos	0	0	0	0	0
(-) Amortizaciones de Deuda	51.094,48	56.444,74	62.355,24	68.884,64	76.097,77
(-) Pagos de Impuestos	0,00	26.359,84	51.319,27	76.629,81	122.248,39
Flujo Anual	91.091,00	91.846,12	136.081,65	239.178,42	413.797,93
Flujo Acumulado	91.091,00	182.937,11	319.018,76	558.197,18	971.995,11
Pay Back del flujo	-302.505,08	-210.658,96	-74.577,31	164.601,11	578.399,04

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Esta tabla nos indica que a partir del año 2018 la empresa empieza a percibir mayor dinero que el que la misma está desembolsando.

7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

7.6.2.1.1.1. TMAR

La TMAR significa la tasa mínima aceptable requerida y es la tasa con que se trabaja en el negocio para hacer los análisis correspondientes. En este proyecto la TMAR será de 7,77%.

Tabla 42: TMAR

TMAR DEL PROYECTO	
% Capital propio	20%
% Deuda Terceros	80%
Costo de Oportunidad (Riesgo del Proyecto)	12,32%
Tasa de interés	10,00%
Tasa Impositiva	33,70%
TMAR =	7,77%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.6.2.1.1.2. VAN

El valor actual nos dice el valor en el presente del dinero. Mediante un análisis se ha determinado que el VAN del proyecto es de \$ 340,727, que indica un valor positivo siendo atractivo para inversionistas.

7.6.2.1.1.3. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) es aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor actual de un flujo al final de la vida útil del proyecto. (Bonta & Farber, 2002) En este proyecto la tasa interna de retorno será de 28,78% siendo mayor a la tasa mínima aceptable requerida (TMAR).

7.6.2.1.1.4. PAYBACK

El payback del proyecto es de 40 meses y se muestra a continuación:

Tabla 43: Payback

2015	2016	2017	2018	2019
-302.505,08	-210.658,96	-74.577,31	164.601,11	578.399,04

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

7.7.1. Productividad

Para este análisis de las ventas se tiene un escenario optimista del 20% de incremento y como pesimista una disminución del 20%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 44: Productividad

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
	PRODUCTIVIDAD	100%	120%	80%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 616,935.33	\$ 44,314.59
	TIR	28.87%	44.94%	11.19%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.2. Precio Mercado Local

Para este análisis del precio de venta se tiene un escenario optimista del 10% de incremento y como pesimista una disminución del 10%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 45: Precio mercado local

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Precio de				
Venta		100%	110%	90%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 583,959.29	\$ 77,290.64
	TIR	28.87%	43.61%	13.26%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.3. Precio Mercado Externo

Dado que no se venderá a mercados externos no se realizará este análisis.

7.7.4. Costo de Materia Prima

Para este análisis de los costos de materia prima se tiene un escenario optimista del 15% de disminución y como pesimista un incremento del 15%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 46: Costo de Materia Prima

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Costo Materia				
prima		100%	85%	115%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 606,072.81	\$ 165,356.25
	TIR	28.87%	45.56%	18.68%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.5. Costo de Materiales Indirectos

Para este análisis de los gastos en servicios y varios se tiene o un escenario optimista del 10% de disminución y como pesimista un incremento del 10%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla

Tabla 47: Costos de Materiales Indirectos

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Gastos Servicios		100%	90%	110%
Gastos Varios		100%	90%	110%
VAN		\$ 330,624.96	\$ 342,093.31	\$ 319,156.62
TIR		28.87%	29.60%	28.14%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.6. Costo de Suministros y Servicios

Para este análisis de los gastos varios se tiene un escenario optimista del 15% de disminución y como pesimista un incremento del 15%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 48: Costos de Servicios

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Gastos Varios		100%	85%	115%
VAN		\$ 330,624.96	\$ 335,645.69	\$ 325,604.24
TIR		28.87%	29.19%	28.55%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.7. Costo de Mano de Obra Directa

Para este análisis de los sueldos y salarios se tiene un escenario optimista del 7% de disminución y como pesimista un incremento del 7%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 49: Costos de Mano de Obra Directa

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Sueldos y Salarios		100%	93%	107%
VAN		\$ 330,624.96	\$ 351,869.34	\$ 309,380.58
TIR		28.87%	30.20%	27.54%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.8. Costo de Mano de Obra Indirecta

Para este análisis de los sueldos y salarios se tiene un escenario optimista del 7% de disminución y como pesimista incremento del 7%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 50: Costo de Mano de Obra Indirecta

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Sueldos y Salarios		100%	93%	107%
VAN		\$ 330,624.96	\$ 351,869.34	\$ 309,380.58
TIR		28.87%	30.20%	27.54%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.9. Gastos Administrativos

Para este análisis de los sueldos y salarios se tiene un escenario optimista del 7% de disminución y como pesimista incremento del 7%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 51: Gastos Administrativos

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Sueldos y Salarios		100%	93%	107%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 351,869.34	\$ 309,380.58
	TIR	28.87%	30.20%	27.54%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.7.10. Gastos de Ventas

Para este análisis de los gastos de venta se tiene un escenario optimista del 10% de disminución y como pesimista un incremento del 10%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 52: Gastos de Ventas

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Gastos de Venta		100%	90%	110%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 331,719.34	\$ 329,530.58
	TIR	28.87%	28.94%	28.80%

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

7.7.11. Inversión en Activos Fijos

No realizará este análisis multivariable ya que en los cinco primeros años no se incurrirá en un aumento de activos fijos.

7.7.12. Tasa de interés promedio

Para este análisis de los gastos financieros se tiene un escenario optimista del 20% de disminución y como pesimista un incremento del 20%. A continuación se detalla los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 53: Tasa de interés promedi

Resumen de escenario				
		Valores actuales:	Optimista	Pesimista
Gastos				
Financieros		100%	80%	120%
	VAN	\$ 330,624.96	\$ 341,365.91	\$ 319,884.02
	TIR	28.87%	29.66%	28.09%

Fuente: Investigación
Elaborado por: El Autor

7.8. Balance General

A continuación se muestra detallado el balance general proyectado por 5 años.

Tabla 54: Balance General proyectado

Balance General Proyectado					
	2015	2016	2017	2018	2019
Activos					
Caja	93.610,43	133.314,61	257.487,57	477.561,40	862.674,85
Inventarios	47.044,64	51.041,78	58.015,63	67.141,25	79.783,62
Cuentas por cobrar	0	48.144,80	53.079,64	63.058,61	79.100,72
Activo Corriente	140.655,07	232.501,19	368.582,84	607.761,26	1.021.559,19
Activos Fijos	341.070,00	341.070,00	341.070,00	341.070,00	341.070,00
Dep Acumulada	22.368,00	44.736,00	67.104,00	89.042,00	110.980,00
Activos Fijos Netos	318.702,00	296.334,00	273.966,00	252.028,00	230.090,00
Activo Diferido	2.962,00	2.962,00	2.962,00	2.962,00	2.962,00
Total de Activos	462.319,07	531.797,19	645.510,84	862.751,26	1.254.611,19
Pasivos					
Impuestos por Pagar	26.359,84	51.319,27	76.629,81	122.248,39	198.899,45
Pasivo Corriente	26.359,84	51.319,27	76.629,81	122.248,39	198.899,45
Deuda LP	263.782,38	207.337,65	144.982,41	76.097,77	0,00
Total de Pasivos	290.142,22	258.656,92	221.612,22	198.346,16	198.899,45
Patrimonio					
Capital Social	78.719,21	78.719,21	78.719,21	78.719,21	78.719,21
Utilidad del Ejercicio	93.457,63	100.963,43	150.758,34	240.506,48	391.306,64
Utilidades Retenidas		93.457,63	194.421,06	345.179,40	585.685,89
Total de Patrimonio	172.176,84	273.140,27	423.898,62	664.405,10	1.055.711,74
Pasivo más Patrimonio	462.319,06	531.797,19	645.510,84	862.751,26	1.254.611,19

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.8.1. Razones Financieras

7.8.1.1. Liquidez

Este ratio se lo obtiene dividiendo el activo corriente para el pasivo corriente dando como resultado que por cada dólar de deuda que tenga la empresa la misma cuenta con x cantidad de dólar para pagarla. En el primer año la empresa tiene una liquidez de 5.33, por cada dólar de deuda la empresa cuenta con 5.33 dólares para pagar.

Tabla 55: Liquidez

	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de liquidez = (Activos Corrientes / Pasivo corriente)	5.33	4.53	4.81	4.97	5.14

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.8.1.2. Gestión

Este índice cuenta con varios ratios como son rotación cuentas por cobrar, rotación de inventario, rotación cuentas por pagar, rotación caja bancos, rotación activos fijos. Para el análisis de este proyecto se tomara en cuenta el ratio de rotación de activos fijos y se detalla a continuación:

Tabla 56: Rotación activos fijos

	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de Activos = Ventas / Activos	1.3	1.2	1.2	1.1	1.0

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

Esta razón nos demuestra que existe un porcentaje de la capacidad de la planta que no se está utilizando.

7.8.1.3. Endeudamiento

Este índice mide el endeudamiento puro de la empresa y la relación que existe entre los fondos propios y la deuda a largo plazo. Mediante esta tabla se puede analizar que en el primer año la empresa tiene el 63% de deuda con relación a cada dólar de activo, ya que al iniciar las actividades la deuda a largo

plazo suma aproximadamente a \$ 314,000.00. En la tabla se observa que mediante pasan los años este índice disminuye.

Tabla 57: Endeudamiento

	2015	2016	2017	2018	2019
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	63%	49%	34%	23%	16%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

7.8.1.4. Rentabilidad

Los indicadores más usuales para medir la rentabilidad de la empresa son el margen bruto, margen neto, rentabilidad sobre activos y rentabilidad sobre patrimonio. En la siguiente tabla se detalla cada indicador.

Tabla 58: Rentabilidad

	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	51%	52%	54%	58%	62%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	21%	24%	30%	38%	47%
ROA = Utilidad Neta / Activos	26%	29%	35%	42%	47%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	70%	56%	54%	55%	56%

Fuente: Investigación

Elaborado por: El Autor

En el primero año se muestra una rentabilidad sobre el margen bruto de 51%, margen neto 21%, ROA 26% y el ROE 70% siendo estos positivos y dejando un buen porcentaje de utilidad.

7.9. Conclusión Financiera

A través del análisis financiero estudiado se demuestra que la implementación de esta propuesta es financieramente viable ya que se ha obtenido una VAN de \$ 340,727 y un porcentaje de la tasa interna de retorno del 28,78% que han influido en la obtención de rentabilidad de todos los 5 años de operaciones del negocio. Así también se ha demostrado que la inversión requerida se la recuperará en 40 meses siendo esto positivo ya que la misma es de \$ 393,596.07. Mediante los índices financieros establecidos se puede ratificar la viabilidad de este proyecto ya que todos han dado resultados favorables para la empresa.

CAPITULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

CAPÍTULO 8

8. PLAN DE CONTINGENCIA

8.1. Plan de administración del riesgo

En caso de futuros riesgos eventos que pudieran acontecer durante las etapas de construcción y operación de la empresa, esta contara con un plan contingencia donde se describe los principales procedimientos y medidas a adoptar a fin de obtener una respuesta inmediata frente a los accidentes ocurridos.

8.1.1. Principales riesgos

Los principales riesgos que pudieran suceder en la empresa son:

- Alianza entre los competidores.
- Accidentes de trabajo.
- Eventos naturales (sismos).

8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos

La empresa organizará reuniones trimestrales con todo su personal administrativo con el fin de evaluar las acciones que se tomen frente a los riesgos que pudieran existir.

8.1.3. Tormenta de ideas y listas de verificación

Al momento de encontrar riesgos que pudiera afectar a la empresa en las reuniones se utilizará la herramienta de tormenta de ideas para exponer opciones y opiniones de cada colaborador y una vez identificadas se las colocará en una lista de verificación para así analizar cada una y determinar la opción más factible.

8.2. Planeación de la respuesta al riesgo

8.2.1. Monitoreo y control del riesgo

La empresa designará a un encargado que monitoree mediante indicadores de accidentes mensuales todos los riesgos ocasionados y las razones para poder llevar un control de lo ocurrido y poder minimizar estos riesgos. Por otra parte esta persona se encargara con todo lo relacionado en caso de existir algún sismo.

8.2.2. Revisiones periódicas y evaluación del riesgo

Para evaluar cada uno de los riesgos se determinará tiempo de ejecución de las revisiones. Mensualmente se evaluará los accidentes ocurridos y se buscara el motivo y como se puede mejorar este riesgo.

8.2.3. Reporte del riesgo.

Todos los riesgos posibles y las soluciones de los mismos deben ser registrados y archivados en un reporte que será elaborado por el responsable de la evaluación del riesgo que será el Jefe Administrativo y Logística y el Jefe de Planta.

8.2.4. Estrategias de Salida

En caso de que existan estos riesgos o accidentes en la empacadora, la estrategia de salida a utilizarse será vender la empresa con todos sus activos fijos.

8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

Nos guiarán para afrontar y prevenir futuros acontecimientos que ponen en peligro la situación de la empresa. A continuación se presenta las acciones correctivas para cada riesgo:

- **Alianza entre competidores:** Para combatir este posible riesgo se desarrollara una fuerte campaña de marketing para dar a conocer la marca y lograr posicionamiento en la mente del consumidor.
- **Accidentes de trabajo:** Capacitar a cada colaborar para el cumplimiento cuidadoso de las normas de seguridad, tener señalización por toda la planta que informe al personal el tipo de riesgo que se somete para así estar prevenidos y en los sitios de mayor posibilidad de accidentes señalar con más cuidado poniendo cintas o barreras que disminuyan el riesgo.
- **Eventos naturales (sismos):** Contar con rutas de evacuación y zonas de seguridad, de la misma manera trimestralmente dar capacitaciones a los trabajadores sobre protección y evacuación en caso de sismos y como última acción realizar anualmente simulacros de evacuación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente se puede concluir que:

- El proyecto es financieramente viable ya que se genera una TIR del 28,87% siendo mayor a la TMAR del proyecto y la inversión inicial se recupera en 40 meses.
- El mercado potencial serán las mujeres de la ciudad de Machala económicamente activas de edades entre 18 a 74 años que tengan un nivel socio económico medio, medio alto y alto. Este mercado alcanza un número de 6522 mujeres.
- A través de la investigación de mercado se pudo detectar las preferencias del consumidor, concluyendo que para empezar las actividades la empresa producirá tres tipo de productos siendo estos los de mayor agrado, estos serán camarón apanado congelado, camarón pelado y desvenado congelado y camarón al ajillo congelado.
- Al iniciar las actividades comerciales la empresa estima hacer el lanzamiento de los productos mediante stands en los supermercados de mayor tráfico donde una impulsadora ofreciendo degustaciones y brindando mayor información sobre los productos.
- Finalmente se concluye que para ser viable este proyecto se necesita una inversión inicial de \$ 393,596.07.

Luego del estudio para la implementación de este proyecto se recomienda que:

- Luego de ser una marca reconocida se puede analizar la factibilidad de innovar en la gama de productos a base de camarón.
- Desarrollar una campaña de marketing agresiva para lograr captar más clientes con el objetivo de incrementar la participación en el mercado.
- Como se mencionó en el capítulo 6, se buscará la obtención de certificaciones ISO.
- Finalmente se recomienda analizar la posibilidad de expandir la distribución a otras ciudades del país como Quito, Guayaquil y Cuenca y a mercados internacionales mediante un análisis previo ya que el mercado potencial establecido es reducido y al exportar los productos aumenta considerablemente la rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional. (2008). Retrieved 2014 from http://constituyente.asambleanacional.gov.ec/documentos/informe_mayoria_contratacion_publica.pdf
- Asamblea, C. (2007). *superley*. From Asamblea Constituyente: <http://www.superley.ec/pdf/mandatos/08.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (2014). From Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. (G. E. Norma, Ed.) Bogota: Edicion Armando Bernal.
- Centro de Estudios Fiscales*. (2014). Retrieved 2014 йил 17-Agosto from Centro de Estudios Fiscales: <https://cef.sri.gob.ec/virtualcef/mod/book/view.php?id=1139&chapterid=811>
- CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR 2008*. (2008). Retrieved 2014 йил 13-08 from <http://biblioteca.espe.edu.ec/upload/2008.pdf>
- Garcia, F. M. (2003). *Analisis del Sector Camaronero*. Guayaquil.
- Granizo, A. (2011). *Codigo Laboral comentado*. Loja: Editorial DYKINSON.
- INEC. (2014). *INEC*. From INEC: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=329&Itemid=328&lang=es
- Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez de la UPEL. (2014). *SCIELO*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2013, de SCIELO: <http://www2.scielo.org.ve>

- Jirón, M. (2013). *Manual de Derecho Mercantil y Societario*. (EDILOJA, Ed.) Loja: Universidad Tecnica Particular de Loja.
- Negocios Industriales Real "NIRSA S.A.". (2014). *Negocios Industriales Real "NIRSA S.A."*. Retrieved 2014 йил 18-Agosto from Negocios Industriales Real "NIRSA S.A.": <http://www.nirsa.com/index.php>
- PRONACA. (2013). *PRONACA*. Retrieved 2014 йил 18-Agosto from PRONACA: <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=1011>
- Real Academia Española. (2014). *Real Academia Española*. Retrieved 2014 йил 18-Agosto from Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=crustáceo>
- Servicio de Rentas Internas. (2010). *Servicio de Rentas Interno*. Retrieved 2014 йил 18-Agosto from <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
- Servicios de Rentas Internas*. (2010). Retrieved 2014 йил 18-Agosto from Servicios de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/de/167>
- Spendolini, M. J. (2005). Benchmarking. In M. J. Spendolini, & G. E. Norma (Ed.), *Benchmarking*. Bogota.
- Yopez, R. A. (2004). *Integracion Vertical entre empresas promotoras de salud*. Colombia.

ANEXOS

ANEXO 1

CONTRATO CIVIL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la Ciudad de Machala, X del mes de X del año X, comparecen por una parte el Sr. Luis Antonio Segarra Aguilar, en calidad de Gerente General de la empresa; y, por otra parte la empresa X, por sus propios derechos, a quienes en adelante se denominaran "El Contratante y "El Contratista, quienes en forma libre y voluntaria convienen en celebrar el presente Contrato de PRESTACION DE SERVICIOS, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMER OBJETO.- El Contratante contrata a la empresa X, que prestará sus servicios de manera autónoma e independiente al Contratante, encargándose de la parte logística que necesita la empresa para sus actividades diarias. El Contratista declara que está en capacidad de celebrar el contrato en virtud de que está familiarizado con el Trabajo indicado en el mismo, en los términos y condiciones que precisa el Contratante.

SEGUNDA: PLAZO.- El plazo del presente Contrato es hasta un año. Es obligación del Contratista realizar el trabajo contratado.

TERCERA: OBLIGACIONES DEL CONTRATO.- El Contratista está obligado y sin perjuicio de lo previsto por las leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador a:

- Desarrollar con total transparencia, prolijidad y honestidad las tareas a él encomendadas.
- Será responsabilidad del manejo, uso y mantenimientos de sus herramientas y equipo necesario.

El Contratante se reserva el derecho a intervenir, evaluar y analizar el Trabajo realizado por el Contratista, en lo referente a la parte logística. Además el Contratista deberá presentar un informe sobre las actividades, consultas, gestiones realizadas, etc., en cualquier instante que se solicite, con miras a una mejor marcha y cumplimiento del contrato, el mismo que será analizado por el Contratante.

CUARTA: FORMA DE PAGO.- Las partes acuerdan determinar la forma de pago, se pagará al Contratista por la gestión que él asume en el presente contrato 0,35 centavos por libra transportada en los camiones. El pago será mensual.

QUINTA: RESPONSABILIDAD.- El Contratista se obliga a ejecutar el trabajo con la diligencia, prolijidad y cuidados necesarios.

SEXTA: RELACION CIVIL ENTRE LAS PARTES.- El presente Contrato es de naturaleza civil, sujeto al derecho común y singularmente a las reglas del Mandato. Por tanto entre el Contratante y el Contratista no existe relación laboral o de dependencia alguna, ni, consecuentemente sometimiento al Código de Trabajo y Leyes del Seguro Social Obligatorio. No hay subordinación jurídica ni de ninguna otra especie que pudiera significar relación laboral entre las partes o sus dependientes, puestos que el Contratista prestará sus servicios al Contratante de manera libre, independiente y autónoma.

Queda establecido que es responsabilidad estricta del Contratista que el personal que contrate quede bajo dependencia Laboral suya.

El Contratante no tiene responsabilidad absoluta bajo este término.

Sr. Luis Segarra Aguilar
Gerente General

Contratista

ANEXO 2

Código de Ética

Para el mejor funcionamiento de la empresa y desempeño de los colaboradores la empresa pone a disposición el siguiente código de ética:

En relación con sus funciones de Dirección:

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer a todos los colaboradores cuando ingresan a laboral a la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad para llevar una contabilidad transparente.
- Facilitar a los auditores externos e internos de la empresa toda la información y explicaciones que requieran.
- Comunicar inmediatamente a la administración cualquier hecho o situación que pudiera ocasionar un conflicto a la empresa.
- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa.
- Elegir a los colaboradores de la empresa de acuerdo a su mérito y capacidad.

En relación con los competidores de la Empresa:

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

En relación con los empleados de la Empresa:

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados.
- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- Establecer reglas que concuerden con los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando las medidas de precaución necesarias.

En relación con los proveedores y clientes de la Empresa:

- Relacionarse con los proveedores de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas procesos productivos sean transparentes.
- Seleccionar a los proveedores en base a la calidad de los productos, precio, condiciones de entrega y condiciones de pago.

ANEXO 3

ENCUESTA

Edad:

Estado civil: Soltero Casado Divorciado

1.- ¿Come usted camarón?

SI NO

2.- ¿Con que frecuencia lo hace?

- a). dos o más veces por semana
- b) 1 vez a la semana
- c) 1 vez cada quince días
- d) 1 vez al mes

El camarón semi–procesado es aquel que ha sido iniciado a un proceso de transformación para obtener un producto final con diferentes sabores y presentaciones.

3.- ¿Consume usted camarón semi–procesado en su hogar?

SI NO

4.- ¿Cuántas veces a la semana consume camarón semi-procesado?

- a. 1-2
- b. 3-4
- c. 5-7
- d. 7 o más

5.- ¿En qué lugares compra camarón congelado para el consumo en el hogar?

- a. Supermercados (Supermaxi, Mi Comisariato, Tía)
- b. Tiendas especializadas
- c. Personas cercanas
- d. Mercados
- e. Otros Especifique_____

6.- ¿Conoce usted alguna marca que ofrezca este tipo de productos?

SI NO

¿Cual/es? _____

7.- Califique las preparaciones de los camarones de acuerdo a su gusto siendo:

1 no me agrada

2 me agrada poco

5 me agrada mucho

3 indiferente

4 me agrada

	1	2	3	4	5
Apanado					
Pinchos					
Al ajillo					
Pelado y desvenado					

8.- ¿Si existiera la posibilidad de comprar camarones preparados congelados, los adquiriría?

SI NO

9.- ¿Donde los adquiriría?

1) Tiendas de la esquina

2) Supermercados reconocidos

3) Entrega a domicilio.

4) Otros Especifique _____

10.- En promedio, ¿cuánto dinero destina a la compra de productos congelados mensualmente?

- a. Menos de \$10
- b. \$10 a \$20
- c. \$20 a \$30
- d. \$30 o más

11.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Lb. de camarón pelado y desvenado congelado?

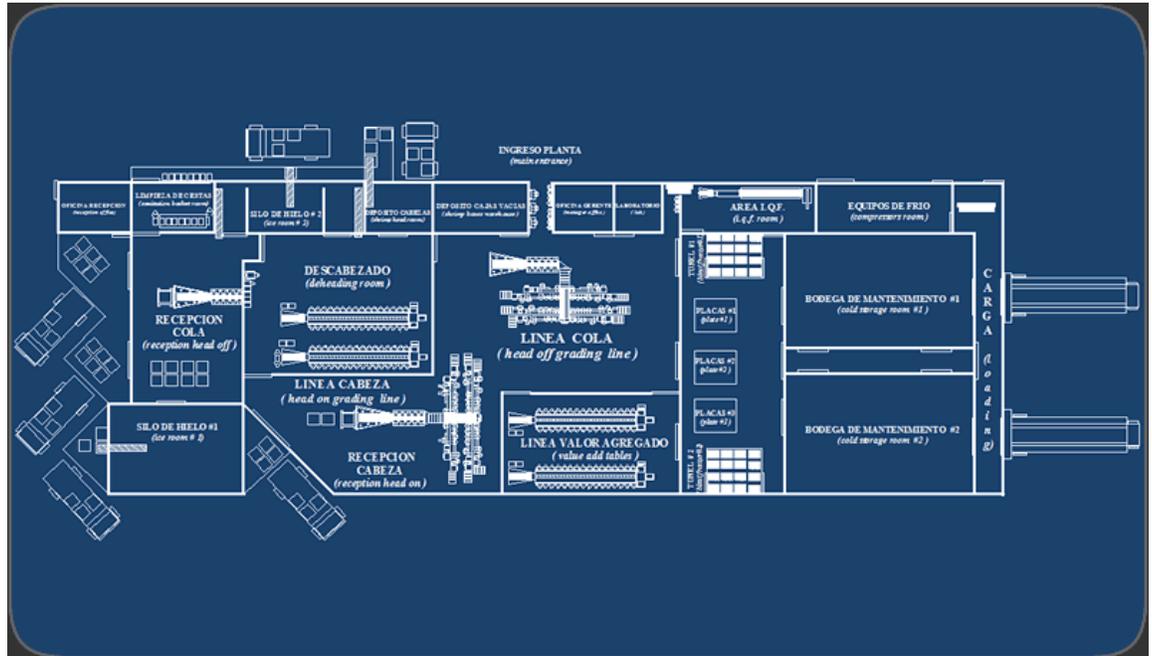
- 1.- \$6,50 a \$7,50
- 2.- \$7,51 a \$8,50
- 3.- \$8,51 a \$9,50

12.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 Lb. de camarón apanado congelado?

- 1.- \$7,50 a \$8,50
- 2.- \$8,51 a \$9,50
- 3.- \$9,51 a \$10,50

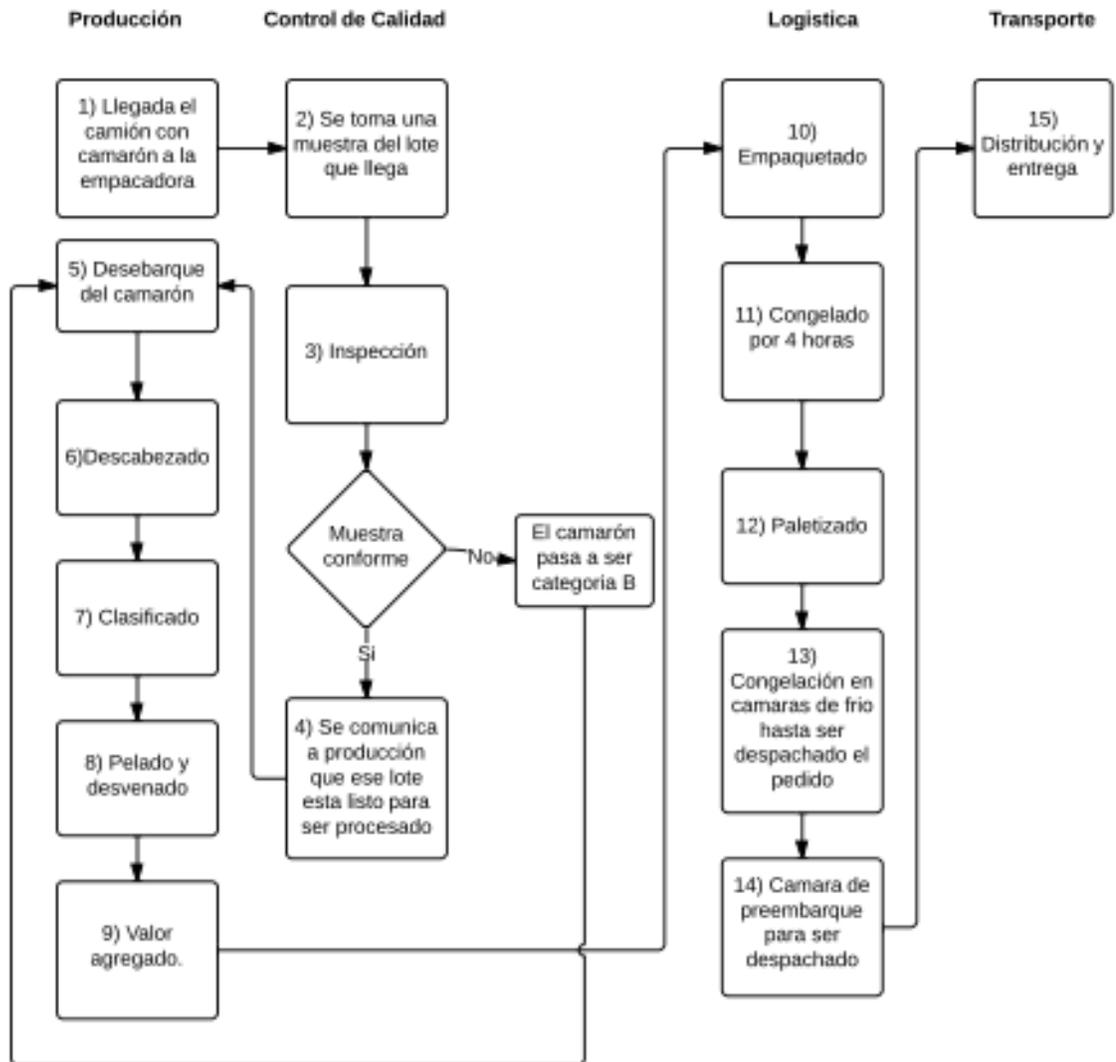
ANEXO 4

Ilustración 13: Distribución del Espacio



ANEXO 5

Flujograma de Procesos



Flujograma Valor Agregado

Camarón apanado

El camarón pasa a una mesa donde se incorpora la apanadura.



Sigue el proceso de empaquetado

Camarón al ajillo

Pasa a ser preparado, mezclando el camarón con perejil y ajo picado.



Sigue el proceso de empaquetado

ANEXO 6

Tabla 59: Amortización

Pago	Capital	Amortización	Interés	Pago
0	314.876,86	-	-	-
1	310.810,63	4.066,23	2.623,97	6.690,20
2	306.710,52	4.100,11	2.590,09	6.690,20
3	302.576,23	4.134,28	2.555,92	6.690,20
4	298.407,50	4.168,73	2.521,47	6.690,20
5	294.204,03	4.203,47	2.486,73	6.690,20
6	289.965,52	4.238,50	2.451,70	6.690,20
7	285.691,70	4.273,82	2.416,38	6.690,20
8	281.382,26	4.309,44	2.380,76	6.690,20
9	277.036,91	4.345,35	2.344,85	6.690,20
10	272.655,35	4.381,56	2.308,64	6.690,20
11	268.237,28	4.418,07	2.272,13	6.690,20
12	263.782,38	4.454,89	2.235,31	6.690,20
13	259.290,37	4.492,02	2.198,19	6.690,20
14	254.760,92	4.529,45	2.160,75	6.690,20
15	250.193,72	4.567,20	2.123,01	6.690,20
16	245.588,47	4.605,26	2.084,95	6.690,20
17	240.944,84	4.643,63	2.046,57	6.690,20
18	236.262,51	4.682,33	2.007,87	6.690,20
19	231.541,16	4.721,35	1.968,85	6.690,20
20	226.780,46	4.760,69	1.929,51	6.690,20
21	221.980,10	4.800,37	1.889,84	6.690,20
22	217.139,73	4.840,37	1.849,83	6.690,20
23	212.259,03	4.880,70	1.809,50	6.690,20
24	207.337,65	4.921,38	1.768,83	6.690,20
25	202.375,26	4.962,39	1.727,81	6.690,20
26	197.371,52	5.003,74	1.686,46	6.690,20
27	192.326,08	5.045,44	1.644,76	6.690,20
28	187.238,59	5.087,49	1.602,72	6.690,20
29	182.108,71	5.129,88	1.560,32	6.690,20
30	176.936,08	5.172,63	1.517,57	6.690,20
31	171.720,34	5.215,74	1.474,47	6.690,20
32	166.461,15	5.259,20	1.431,00	6.690,20
33	161.158,12	5.303,03	1.387,18	6.690,20
34	155.810,90	5.347,22	1.342,98	6.690,20
35	150.419,12	5.391,78	1.298,42	6.690,20

36	144.982,41	5.436,71	1.253,49	6.690,20
37	139.500,40	5.482,02	1.208,19	6.690,20
38	133.972,70	5.527,70	1.162,50	6.690,20
39	128.398,93	5.573,76	1.116,44	6.690,20
40	122.778,72	5.620,21	1.069,99	6.690,20
41	117.111,67	5.667,05	1.023,16	6.690,20
42	111.397,40	5.714,27	975,93	6.690,20
43	105.635,51	5.761,89	928,31	6.690,20
44	99.825,60	5.809,91	880,30	6.690,20
45	93.967,28	5.858,32	831,88	6.690,20
46	88.060,14	5.907,14	783,06	6.690,20
47	82.103,77	5.956,37	733,83	6.690,20
48	76.097,77	6.006,00	684,20	6.690,20
49	70.041,71	6.056,05	634,15	6.690,20
50	63.935,19	6.106,52	583,68	6.690,20
51	57.777,78	6.157,41	532,79	6.690,20
52	51.569,06	6.208,72	481,48	6.690,20
53	45.308,60	6.260,46	429,74	6.690,20
54	38.995,97	6.312,63	377,57	6.690,20
55	32.630,73	6.365,24	324,97	6.690,20
56	26.212,45	6.418,28	271,92	6.690,20
57	19.740,69	6.471,77	218,44	6.690,20
58	13.214,99	6.525,70	164,51	6.690,20
59	6.634,91	6.580,08	110,12	6.690,20
60	0,00	6.634,91	55,29	6.690,20