



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**“Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora Y
Comercializadora De Camarones Empanizados Con Coco En La Provincia De
Manabí, Cantón Manta.”**

Autores:

Calva Rengel Edison Eduardo

Columba Abalco Fernanda Rocío

Quito, Marzo de 2021

**Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora
de camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta.**

Por

Calva Rengel Edison Eduardo

Columba Abalco Fernanda Rocío

Marzo 2021

Aprobado:

Mgtr. Pedro, A, Mosquera, D, Tutor

Mgtr. José, P, Torres, F. PhD (c), Presidente del Tribunal

Mgtr. María, B, Castillo, Q, Miembro del Tribunal

Mgtr. Pedro, A, Mosquera, D, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 2, marzo, 2021
Mgtr. José, P, Torres, F. PhD (c).

Aceptado y Firmado: _____ 2, marzo, 2021
Mgtr. María, B, Castillo, Q.

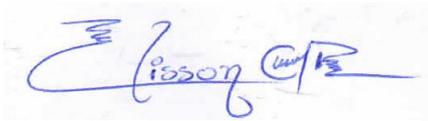
Aceptado y Firmado: _____ 2, marzo, 2021
Mgtr. Pedro, A, Mosquera, D.

_____ 2, marzo, 2021

Mgtr. José, P, Torres, F. PhD (c).
Presidente del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Calva Rengel Edison Eduardo y Columba Abalco Fernanda Rocío, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta**, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Calva Rengel Edison Eduardo

Correo electrónico: edcalvare@uide.edu.ec



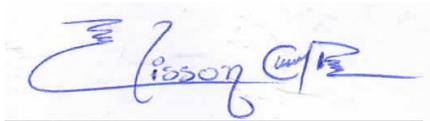
Columba Abalco Fernanda Rocío

Correo electrónico: fcolumba@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Calva Rengel Edison Eduardo y Columba Abalco Fernanda Rocío, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Marzo de 2021



Calva Rengel Edison Eduardo

Correo electrónico: edcalvare@uide.edu.ec



Columba Abalco Fernanda Rocío

Correo electrónico: fcolumba@uide.edu.ec

Dedicatoria

*Quiero dedicar este trabajo de maestría primero a Dios
por darme toda la sabiduría y fortaleza para seguir adelante.*

*A mis padres quienes me apoyaron en cada paso de mi vida,
y que me han ofrecido el amor y la calidez,
apoyándome en la construcción de mi vida profesional.*

*Finalmente, y no menos importante a todos mis compañeros maestrantes,
más cercanos que con sus aportes me permitieron mejorar cada día.*

CALVA RENGEL EDISON EDUARDO

Agradecimiento

*Agradezco a Dios, por ser mi guía y darme las fuerzas para superarme,
en mi formación personal y académica,
por su bendición para llegar hasta donde he llegado,
haciendo realidad mi sueño anhelado.*

*Agradezco, de manera especial, a mis padres por siempre brindarme
todo su apoyo para la culminación de mi Máster - MBA.*

CALVA RENGEL EDISON EDUARDO

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis de posgrado a Dios por bendecirme manteniendo mi salud y trabajo para poder alcanzar el objetivo planteado inicialmente de culminar la maestría.

A mi familia que me apoyó brindándome ánimo, amor y confianza para continuar con mis estudios.

Y finalmente a mi jefe, quien sin esperar nada a cambio, me apoyó en la decisión de seguir la maestría y me brindó el tiempo necesario para poder ejecutarla.

COLUMBA ABALCO FERNANDA ROCIO

Agradecimiento

*Agradezco infinitamente a Dios por darme fortaleza para seguir hasta el final
con mi meta para obtener el título de cuarto nivel.*

*A la Universidad Internacional del Ecuador quien nos apoyó con docentes
excelentes que compartieron sus conocimientos a nivel personal y académico, que nos
servirán en la vida profesional.*

*A mi director de tesis de maestría MBA. Mosquera Domínguez Pedro A., quien
nos guió y solventó dudas para poder culminar con éxito la tesis.*

COLUMBA ABALCO FERNANDA ROCIO

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios se ha desarrollado con el objetivo de determinar la factibilidad y viabilidad de crear un emprendimiento innovador, dedicado a la creación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta. En el proyecto se aplicaron los paradigmas cuantitativos y cualitativos para su investigación, con diversos métodos como el inductivo, deductivo y estadístico para su análisis y, técnicas como la observación directa y encuestas para la interpretación de resultados.

El Ecuador es un país productor de camarón, el cual se comercializa únicamente en su estado natural, por ende, se ha visualizado la oportunidad de innovar un emprendimiento dedicado a la transformación del camarón y darle un valor agregado al presentarlo como camarones empanizados con coco. La mayor parte de la población costera consume este producto de marisco y se espera que tendrá una gran aceptación en el mercado al venderlo en esta nueva presentación.

De acuerdo con (Proecuador) señala que “en el periodo de enero-agosto 2019, el sector acuicultura se constituyó como el principal sector de exportación con un 28.97% de participación del total de exportaciones no petroleras” (2019, pág. 5). Esto significa que el sector camaronero del país es una fuente importante en generación de recursos y empleo.

Para el desarrollo del presente proyecto, se realizaron los siguientes estudios: análisis e investigación de mercados, plan de marketing y ventas, estudio técnico y modelo de gestión organizacional y, evaluación financiera del proyecto; para determinar la factibilidad y viabilidad del plan de negocios.

Palabras clave: Plan de negocios, empresa, camarón, producto terminado, Camarones empanizados con coco.

Abstract

This business plan has been developed with the objective of determining the feasibility and viability of creating an innovative venture, dedicated to the creation of a company that produces and markets coconut-breaded shrimp in the province of Manabí, canton Manta. In the project, quantitative and qualitative paradigms were applied for its research, with various methods such as inductive, deductive, and statistical for its analysis, and techniques such as direct observation and surveys for the interpretation of results.

Ecuador is a shrimp producing country, which is marketed only in its natural state, therefore, the opportunity has been visualized to innovate an enterprise dedicated to the transformation of shrimp and give it added value by presenting it as coconut breaded shrimp. Most of the coastal population consumes this seafood product and it is expected that it will have a great acceptance in the market when it is sold in this new presentation.

According to (Proecuador), it states that “in the period from January-August 2019, the aquaculture sector became the main export sector with a 28.97% share of total non-oil exports” (2019, pág. 5). This means that the country's shrimp sector is an important source of resource generation and employment.

For the development of this project, the following studies were carried out: analysis and research of markets, marketing and sales plan, technical study and organizational management model, and financial evaluation of the project; to determine the feasibility and feasibility of the business plan.

Key words: Business plan, company, shrimp, finished product, Coconut breaded shrimp.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos	1
Justificación de la Idea de Negocio	2
Diagrama de Ishikawa	3
Método de las 6M	4
Análisis del Medio.....	7
Diagnóstico del nivel internacional	7
Diagnóstico del nivel nacional.....	9
Diagnóstico del nivel regional	11
Diagnóstico del nivel local	13
El Concepto del Negocio.....	13
Defina y diseñe el producto o servicio a ofertar	15
Resumen	17
Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado.....	19
Análisis del Macroentorno – PESTEC	19
Político.....	19
Económico	20
Social	23
Tecnológico	24
Cultural	25
Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	26
Proveedores.....	26

Clientes	26
Productos sustitutos	27
Nuevos entrantes.....	27
Rivalidad competitiva.....	27
Cadena de Valor	28
Recursos.....	29
Diagnóstico de la Situación	29
Análisis DAFO	29
Matriz DAFO cruzada / estratégico	31
Impacto en los objetivos estratégicos	31
Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características	34
Análisis Cualitativo	34
Análisis Cuantitativo	38
Tamaño de la muestra.....	38
Demanda del producto.....	50
Proyección de la población.....	50
Demanda real.....	51
Consumo per-cápita.....	52
Demanda efectiva	52
Oferta.....	53
Demanda insatisfecha	55
Cálculo Estimado de Ventas.....	55
Flujo de Ingresos Proyectados.....	56
Análisis de Riesgos.....	57

Resumen	59
Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas	62
Establecimiento de Objetivos	62
Criterios de Marketing.....	63
Introducción y desarrollo	63
Crecimiento.....	64
Madurez	64
Declive.....	65
Formulación de Estrategias	66
Estrategia de venta del portafolio	66
Estrategia de precio.....	66
Estrategia de distribución / cobertura	67
Estrategia promocional	68
Aplicaciones Marketing Mix Promocional	68
Producto.....	68
Tipo de producto.....	68
Características.....	69
Nombre de la marca.....	69
Eslogan de la marca	70
Empaque	70
Precio.....	71
Determinación del costo de producción	71
Determinación de otros costos.....	74
Determinación de precio de venta	75
Políticas de precio.....	76

Plaza	76
Canales de distribución.....	77
Promoción.....	77
Mercadeo directo	77
Fuerza de ventas	78
Canal.....	78
Relaciones públicas / lobby	79
Publicidad	79
Estrategia de Diferenciación.....	80
Resumen	81
Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	83
Tamaño del Proyecto	83
Capacidad instalada	83
Localización	84
Análisis de los Principales Criterios.....	85
Macro localización.....	85
Matriz de localización.....	88
Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio	90
Descripción de la Tecnología del Negocio.....	98
Diseño del Proceso Productivo.....	104
Flujograma.....	104
Diseño Organizacional	107
Estructura organizacional y funcional	107
Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización	109
Gerencia de Talento Humano.....	111

Análisis del Marco Normativo	114
Constitución de la empresa	114
Entes reguladores.....	116
Resumen	120
Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto	122
Costos de Inversión	122
Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo	132
Costos de Operación y Mantenimiento	140
Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio.....	141
Evaluación Financiera	144
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto.....	144
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad.....	144
Análisis de sensibilidad	148
Balance del proyecto.....	149
Resumen	149
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	151
Conclusiones.....	151
Recomendaciones	152
Limitaciones	153
Referencias	154
Apéndice A: Formato de Entrevista Aplicada a Oferentes	156
Apéndice B: Formato de Encuesta Aplicada a Demandantes	159
Apéndice C: Competencias Generales.....	162
Apéndice D: Perfiles Profesionales de los Colaboradores	170

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Exportaciones de Camarón Ecuatoriano por País</i>	8
Tabla 2	<i>Participación de Producción de Camarón a Nivel Nacional</i>	11
Tabla 3	<i>Tasas de Interés</i>	22
Tabla 4	<i>Cadena de Valor</i>	28
Tabla 5	<i>Matriz FODA</i>	30
Tabla 6	<i>Análisis DAFO</i>	30
Tabla 7	<i>Matriz de Estrategias DAFO</i>	31
Tabla 8	<i>Matriz EFI</i>	32
Tabla 9	<i>Matriz EFE</i>	33
Tabla 10	<i>Ingreso Mensual</i>	40
Tabla 11	<i>Consumo de Camarón</i>	41
Tabla 12	<i>Consumo del Camarón en la Semana</i>	42
Tabla 13	<i>Características del Producto</i>	43
Tabla 14	<i>Aceptación del Producto</i>	44
Tabla 15	<i>Presentación de Camarones Empanizados con Coco</i>	45
Tabla 16	<i>Precio de Camarones Empanizados con Coco</i>	46
Tabla 17	<i>Sitio de Adquisición del Producto</i>	47
Tabla 18	<i>Promoción</i>	48
Tabla 19	<i>Medios de Publicación</i>	49
Tabla 20	<i>Proyección de la Población</i>	51
Tabla 21	<i>Demanda Real</i>	51
Tabla 22	<i>Consumo Per-Cápita</i>	52
Tabla 23	<i>Demanda Efectiva</i>	52

Tabla 24	<i>Oferta</i>	54
Tabla 25	<i>Demanda Insatisfecha</i>	55
Tabla 26	<i>Cálculo Estimado de Ventas</i>	56
Tabla 27	<i>Flujo de Ingresos Proyectados</i>	57
Tabla 28	<i>Matriz de Riesgos</i>	58
Tabla 29	<i>Estrategia de Venta del Portafolio</i>	66
Tabla 30	<i>Estrategia de Precio</i>	67
Tabla 31	<i>Estrategia de Distribución y Cobertura</i>	67
Tabla 32	<i>Estrategia Promocional</i>	68
Tabla 33	<i>Características del Producto</i>	69
Tabla 34	<i>Costo de Producción (Materia Prima & Insumos)</i>	71
Tabla 35	<i>Gasto Energía Eléctrica</i>	72
Tabla 36	<i>Gasto Agua Potable</i>	72
Tabla 37	<i>Cálculo de Costo Área de Producción</i>	73
Tabla 38	<i>Sueldo Personal Administrativo (M.O.I)</i>	73
Tabla 39	<i>Cálculo para Obtener Costo de Producción</i>	74
Tabla 40	<i>Costo por Unidad</i>	74
Tabla 41	<i>Costo de Servicios Básicos (Empresa)</i>	74
Tabla 42	<i>Costo de Distribución</i>	75
Tabla 43	<i>Precio de Venta</i>	75
Tabla 44	<i>Presupuesto de Marketing Digital</i>	80
Tabla 45	<i>Capacidad de la Maquina Retractiladora</i>	83
Tabla 46	<i>Capacidad Instalada</i>	84
Tabla 47	<i>Cálculo de Centro de Gravedad</i>	86
Tabla 48	<i>Matriz de Método de Factores Ponderados</i>	88

Tabla 49 <i>Cálculo de Racks Necesarios para la Superficie Localizada</i>	95
Tabla 50 <i>Espacio Maquinaria</i>	104
Tabla 51 <i>Valores Organizacionales</i>	110
Tabla 52 <i>Competencias Empresariales</i>	110
Tabla 53 <i>Terreno</i>	123
Tabla 54 <i>Construcción</i>	123
Tabla 55 <i>Maquinaria y Equipo</i>	123
Tabla 56 <i>Herramientas</i>	124
Tabla 57 <i>Muebles y Enseres</i>	124
Tabla 58 <i>Equipo de Oficina</i>	124
Tabla 59 <i>Equipo de Computación</i>	125
Tabla 60 <i>Vehículo</i>	125
Tabla 61 <i>Resumen de Activos Fijos</i>	125
Tabla 62 <i>Reinversión de Equipo de Computación</i>	126
Tabla 63 <i>Depreciaciones de Activos Fijos</i>	126
Tabla 64 <i>Proyección de Depreciaciones por Años</i>	127
Tabla 65 <i>Activos Diferidos</i>	127
Tabla 66 <i>Amortización de Activos Diferidos</i>	128
Tabla 67 <i>Resumen de Costos de Inversión</i>	128
Tabla 68 <i>Inversión Inicial</i>	129
Tabla 69 <i>Amortización de Préstamo</i>	130
Tabla 70 <i>Análisis Comparativo de Costos de Inversión</i>	130
Tabla 71 <i>Clasificación de los Costos Directos e Indirectos</i>	131
Tabla 72 <i>Materia Prima Directa</i>	133
Tabla 73 <i>Servicios Básicos de Producción</i>	133

Tabla 74 <i>Material de Trabajo</i>	134
Tabla 75 <i>Mano de Obra Directa</i>	134
Tabla 76 <i>Mano de Obra Indirecta</i>	135
Tabla 77 <i>Servicios Básicos Administración</i>	136
Tabla 78 <i>Materiales y Útiles de Oficina</i>	136
Tabla 79 <i>Útiles de Aseo</i>	137
Tabla 80 <i>Combustible</i>	137
Tabla 81 <i>Seguridad</i>	138
Tabla 82 <i>Seguro Vehículo</i>	138
Tabla 83 <i>Mantenimiento de Máquinas</i>	138
Tabla 84 <i>Mantenimiento Vehículos</i>	139
Tabla 85 <i>Gastos de Ventas</i>	139
Tabla 86 <i>Capital de Trabajo</i>	140
Tabla 87 <i>Costos de Operación y Mantenimiento</i>	141
Tabla 88 <i>Escenario Conservador</i>	145
Tabla 89 <i>Escenario Optimista</i>	146
Tabla 90 <i>Escenario Pesimista</i>	147
Tabla 91 <i>Análisis de Indicadores de Rentabilidad</i>	148
Tabla 92 <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	149

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo diagrama de Ishikawa.	3
<i>Figura 2.</i> Análisis del diagrama de Ishikawa en la ciudad de Manta.....	4
<i>Figura 3.</i> Exportaciones de camarón ecuatoriano.....	8
<i>Figura 4.</i> Distribución del sector camaronero de Ecuador.....	10
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de participación provincial.	12
<i>Figura 6.</i> Modelo Canvas.....	16
<i>Figura 7.</i> Tasas de variación anual PIB, VAB petrolero, VAB no petrolero.....	21
<i>Figura 8.</i> Riesgo país 2020.	22
<i>Figura 9.</i> Número de empresas por sectores.	24
<i>Figura 10.</i> Mapa de empatía.	37
<i>Figura 11.</i> Ingreso mensual.....	40
<i>Figura 12.</i> Consumo de camarón.	41
<i>Figura 13.</i> Consumo del camarón en la semana.	42
<i>Figura 14.</i> Características del producto.	43
<i>Figura 15.</i> Aceptación del producto.....	44
<i>Figura 16.</i> Presentación de camarones empanizados con coco.	45
<i>Figura 17.</i> Precio de camarones empanizados con coco.....	46
<i>Figura 18.</i> Sitio de adquisición del producto.	47
<i>Figura 19.</i> Promoción.	48
<i>Figura 20.</i> Medios de publicación.....	49
<i>Figura 21.</i> Mapa de riesgos.....	59
<i>Figura 22.</i> Matriz BCG.	65
<i>Figura 23.</i> Nombre de la marca.	69
<i>Figura 24.</i> Eslogan.	70

<i>Figura 25.</i> Empaque de cartón biodegradable.	71
<i>Figura 26.</i> Canales de distribución.	77
<i>Figura 27.</i> Ubicación de la empresa Coridia.....	87
<i>Figura 28.</i> Croquis de la ubicación de la empresa Coridina.	89
<i>Figura 29.</i> Distribución en línea recta de la empresa Coridia.....	93
<i>Figura 30.</i> Distribución física de la empresa Coridea.....	97
<i>Figura 31.</i> Clasificadora de camarón.	98
<i>Figura 32.</i> Retractiladora.	99
<i>Figura 33.</i> Túnel de enfriamiento.	100
<i>Figura 34.</i> Glaseadora.	101
<i>Figura 35.</i> Selladora.....	102
<i>Figura 36.</i> Empanadora.....	103
<i>Figura 37.</i> Simbología.....	105
<i>Figura 38.</i> Flujograma del proceso de producción.	106
<i>Figura 39.</i> Proceso de producción.....	107
<i>Figura 40.</i> Organigrama estructural.	108
<i>Figura 41.</i> Organigrama funcional.....	109

Capítulo 1: Introducción

En el presente capítulo se indica el objetivo del proyecto basado en la metodología Smart, seguidamente se da una justificación del tema garantizando su aceptación y posicionamiento en el mercado local, donde a su vez se hace un análisis del diagrama de Ishikawa, del porqué existe poco interés en generar negocios de producción y venta del camarón empanizado en la ciudad de Manta. También se desarrollará un análisis del medio, realizando un diagnóstico a nivel internacional, nacional, regional y local para comprender las exportaciones de camarón ecuatoriano por mercado, distribución del sector camaronero ecuatoriano, porcentajes de participación provincial y la producción de camarón a nivel nacional. Para finalizar se realizará el concepto del negocio, donde se detallará la propuesta de valor definida para el producto a través del modelo Canvas.

Objetivos

Objetivo general

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco, con un crecimiento sostenible del 7% anual; a partir de enero de 2021, ofreciendo un producto nuevo al mercado local, de la provincia de Manabí, cantón Manta.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta y la demanda, de los camarones empanizados con coco para las familias del cantón Manta.
- Preparar un estudio técnico para la localización, tamaño e ingeniería del proyecto, que permita optimizar costos de operacionalización.

- Determinar la administración y estructura legal necesaria para que la empresa comience a funcionar.
- Realizar la evaluación financiera para la viabilidad del proyecto, que permita una mejor toma de decisiones a través de indicadores financieros.

Justificación de la Idea de Negocio

Se ha establecido que, dentro del área de influencia de la ciudad de Manta, existe la demanda necesaria para este tipo de productos, lo que garantizaría su aceptación y posicionamiento, solucionando el problema identificado dentro de la propuesta del presente trabajo de investigación.

En la ciudad de Manta, los camarones que se comercializan en la actualidad son frescos, congelados y refrigerados, creando una demanda insatisfecha en el mercado local, por ende, se aprovechará la oportunidad en el mercado para crear una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco. A través de este producto, se espera atraer a los consumidores debido a su fácil preparación y poco tiempo de cocción.

El producto inicialmente tendrá una demanda conservadora, pero al darse a conocer en el mercado local, el producto tendrá un incremento en su consumo y alcanzaría niveles óptimos, por lo que, a largo plazo, se proyecta que este producto pudiera ser catalogado como un producto de exportación.

El camarón ecuatoriano es un producto de calidad reconocido a nivel internacional, por su excelente sabor, textura y color, por otra parte, siempre existirá la disponibilidad de este producto durante todo el año, generando medios para contar con proveedores de camarón de calidad para proveer el negocio de la empresa.

Por ello, se propone el presente proyecto de investigación, para crear una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco, en la provincia de Manabí, cantón Manta. El producto va dirigido hacia un segmento de mercado con el siguiente perfil: familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, con un nivel socio económico medio - alto, con un rango de edad entre 20 y 65 años y que realicen la compra del producto en supermercados.

Diagrama de Ishikawa

Los diagramas de pescado, también conocidos como diagramas causa-efecto fueron desarrollados por Ishikawa a principios de los años cincuenta mientras trabajaba en un proyecto de control de calidad para Kawasaki Steel Company. El método radica en definir la concurrencia de un acontecimiento o problema no deseable, esto es el efecto como la “cabeza de pescado” y después identificar los factores que contribuyen a su conformación, esto es la causa como las “espinas de pescado” (Freivalds, 2014, pág. 19).

El nombre del método se debe a su creador, el Ingeniero Kaoru Ishikawa, método también conocido como diagrama de causa y efecto, diagrama de espina de pescado o diagrama de los 6Ms, el mismo que dio origen al gráfico visual en 1943. En las décadas siguientes, el análisis fue mejorado para ayudar a los equipos a llegar a las causas reales de los inconvenientes enfrentados en los procesos.

La siguiente figura corresponde al modelo gráfico visual DI.

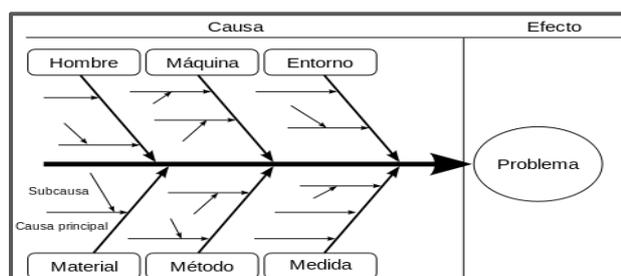


Figura 1. Modelo diagrama de Ishikawa.
Tomado de Gestión de Calidad (Gestión de Operaciones, 2020).

Método de las 6M

El método de construcción de las 6M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales, en seis ramas principales (6M): método de trabajo, mano de obra o gente, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente (Pulido, 2010, pág. 192).

La siguiente figura corresponde al análisis del diagrama de Ishikawa en la ciudad de Manta.

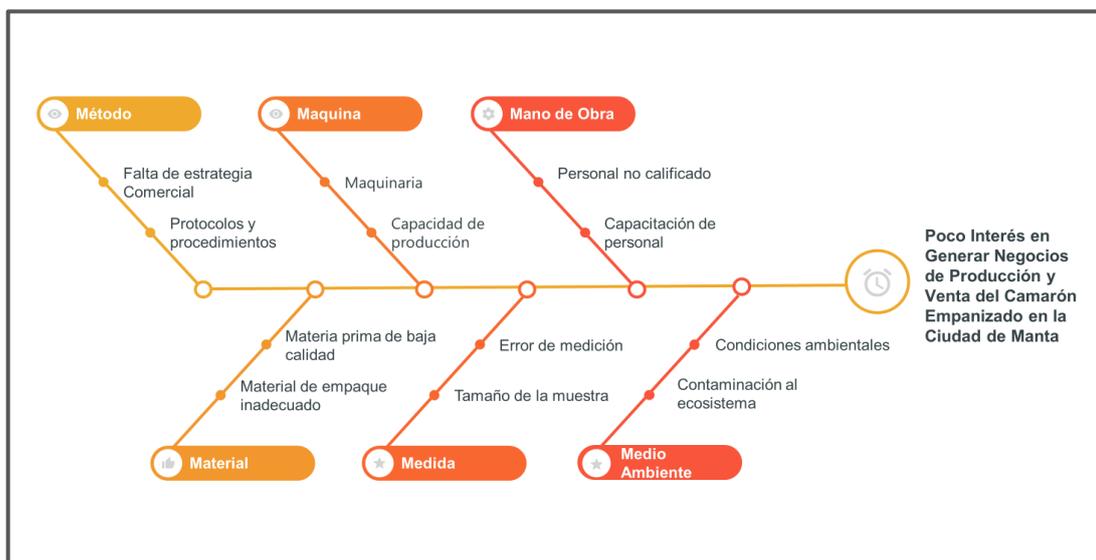


Figura 2. Análisis del diagrama de Ishikawa en la ciudad de Manta.

A continuación, se da una explicación de los elementos analizados a través del diagrama de Ishikawa, debido al poco interés en generar negocios de producción y venta del camarón empanizado en la ciudad de Manta.

Método

Se detallan las siguientes causas:

- Falta de estrategia comercial: la falta de estrategia comercial a la hora de establecer una campaña de marketing sin evaluar las posibles acciones, no establecer una estructura de costos y presupuestos, no permite saber que alcance económico puede tener este emprendimiento de innovación,

por ende, no se han realizado negocios de producción y venta de camarones empanizados en la ciudad de Manta.

- Protocolos y procedimientos: la falta de protocolos de investigación impide describir objetivos, diseños y procedimientos para analizar e interpretar resultados en la comercialización de camarones empanizados.

Máquina

En este punto surgen las siguientes causas:

- Maquinaria: Dentro del país, las máquinas de acero inoxidable para la producción y elaboración de mariscos, tiene un costo muy elevado, lo que crea el poco interés de invertir en este tipo de maquinaria.
- Capacidad de producción: Por otro lado, la capacidad de producción de las máquinas locales, tienen poca capacidad para producir a gran escala. Por lo cual tocaría importar maquinaria de otro país; y, actualmente la gran parte de personas no saben cómo realizar la importación de una máquina de producción.

Mano de obra

Se puntualizan los siguientes motivos:

- Personal no calificado: Al ser un emprendimiento de innovación nuevo en el mercado, no se cuenta con personal que tenga experiencia en este tipo de producción.
- Capacitación de personal: el personal debe ser capacitado constantemente para tener un buen desempeño en la línea de producción, y la mayor parte de empresarios evitan capacitar el personal para reducir costos.

Material

Se presentan las siguientes causas:

- **Materia prima de baja calidad:** Para este tipo de emprendimiento se necesita un camarón con las medidas adecuadas para darle un valor agregado, la mayor parte del camarón de gran tamaño es de exportación, y no se encuentra con facilidad en el mercado local, por lo que se buscará tener proveedores de esta materia prima.
- **Material de empaque inadecuado:** al ser un producto que se mantiene en refrigeración, es poco lógico ubicarlo en un empaque de cartón, sino más bien, buscar un empaque con las medidas de protección para poder preservar el producto de cambios de temperatura, humedad y vapor.

Medida

Surgen las siguientes causas:

- **Error de medición:** aquí podemos encontrar errores de medición en las condiciones ambientales de congelación, debido a que el camarón es propenso a variar su talla, contextura, olor y sabor debido al aumento y disminución de temperatura.
- **Tamaño de la muestra:** El tamaño de muestra dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas y, tienen que ser exactas para determinar la población que se debe analizar, algo que la mayoría de los emprendedores omiten este procedimiento.

Medio ambiente

Aquí tenemos los siguientes motivos:

- **Condiciones ambientales:** este tipo de producto debe ser muy controlado y cuidado en refrigeración, debido a que la ciudad se encuentra en la

región costa del país; y por ello, se debe ser muy minucioso con el control de la temperatura para evitar el deterioro de la materia prima.

- Contaminación al ecosistema: cuando hablamos de contaminación, nos referimos a la emisión de olor que emite el camarón al momento de descabezarlo, pelarlo y limpiarlo, por este motivo la empresa no puede estar ubicado dentro de la ciudad según las normas municipales de la ciudad de Manta; y, deberá estar a las afueras de la ciudad.

Análisis del Medio

Diagnóstico del nivel internacional

Ecuador es el segundo proveedor mundial del camarón y primer proveedor de la Unión Europea. Entre enero y noviembre de 2019, las exportaciones no petroleras en Ecuador estuvieron lideradas por el camarón, seguido del banano. Desde hace dos años, este producto de calidad ha encabezado las exportaciones no petroleras en el país y ha incursionado en nuevos mercados.

En el periodo de enero-agosto 2019, el sector acuicultura se constituyó como el principal sector de exportación con un 28.97% de participación del total de exportaciones no petroleras, seguido del banano y del plátano con una participación del 24.64%, en tercer lugar, se ubica la pesca con 12.22% y, en cuarto lugar, se encuentra las flores y plantas con el 6.96%. Sumando estos cuatro grupos de productos, se tiene el 72.79% de las exportaciones no petroleras (Proecuador, 2019, pág. 5).

La siguiente figura corresponde a las exportaciones de camarón ecuatoriano por mercado.

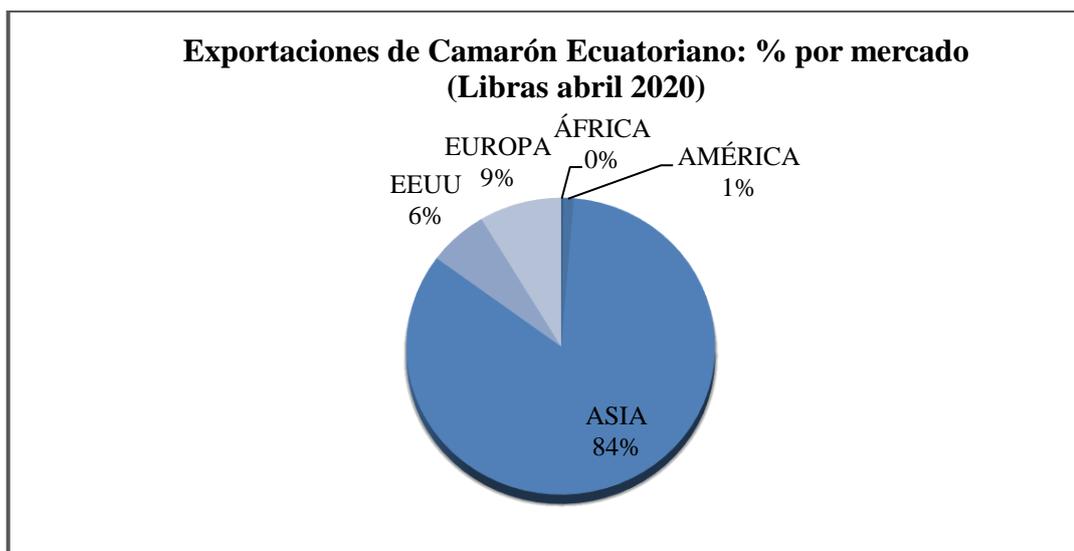


Figura 3. Exportaciones de camarón ecuatoriano.
Tomado de Estadísticas CNA (Cámara Nacional de Acuacultura, 2020).

Las exportaciones de camarón a nivel internacional, nos indica que la mayor parte que se exporta va dirigida hacia Asia con el 84%, seguido de Europa con el 9%, en tercer lugar, se encuentra Estados Unidos de Norte América con un 6%; y, en cuarto lugar, se encuentra América con el 1%. Sumando esto nos da el 100% de las exportaciones de camarón que realiza a nivel mundial.

La siguiente figura corresponde a las exportaciones de camarón ecuatoriano por país.

Tabla 1

Exportaciones de Camarón Ecuatoriano por País

PAÍS	abr-19		abr-20		Parte. Libras 2019	Parte. Libras 2020
	Dólares	Libras	Dólares	Libras		
CHINA	\$132.791.076	52.324.172	\$255.969.559	104.355.171	43%	82%
EE. UU.	\$41.906.617	15.841.384	\$20.592.716	8.004.871	13%	6%
ESPAÑA	\$17.579.895	6.651.740	\$11.632.625	4.743.321	5%	4%
FRANCIA	\$11.424.204	3.883.804	\$7.650.375	2.852.331	3%	2%
RUSIA	\$5.304.695	2.225.538	\$2.226.679	866.945	2%	1%

Tomado de "Estadísticas CNA" por (Cámara Nacional de Acuacultura, 2020).

Las exportaciones por mercado y país nos indica los países que más importan nuestro producto de camarón ecuatoriano, En primer lugar, se encuentra China con el 82%, seguido de Estados Unidos de Norte América con el 6%, en tercer lugar, se encuentra España con el 4%, en cuarto lugar, se encuentra Francia con el 2%, y en quinto lugar se encuentra Rusia con el 1%. Sumando estos 5 países nos da 95% de las exportaciones de camarón que se realiza a nivel mundial.

La producción de camarón, ante las dificultades por el virus del COVID-19, no se ha detenido; el camarón ecuatoriano sigue siendo requerido a nivel mundial por su seguimiento de producción garantizada y altos estándares de sanidad para ofrecer un producto de calidad.

La industria camaronera ecuatoriana mantiene sus protocolos de bioseguridad, que garantizan la calidad e inocuidad del producto en todas sus fases, cultivo, cosecha, procesamiento y exportación, cumpliendo como siempre las exigencias de los mercados internacionales (Aquacultura, 2020, pág. 8).

El coronavirus que en marzo de 2020 amenazó fuertemente a la industria camaronera con la paralización de envíos hacia China que es su principal mercado, no consiguió su cometido, pero sí provocó que los ingresos se ralentizaran, con mayores volúmenes de exportación.

Este escenario es favorable para la empresa dado evidencia una producción constante del camarón ecuatoriano para satisfacer su demanda mundial, lo que posibilitaría el contar con este producto en todos los meses del año, garantizando su posicionamiento.

Diagnóstico del nivel nacional

El sector camaronero en Ecuador está conformado por 200 empresas exportadoras como lo menciona la (Cámara Nacional de Acuicultura), y 1.545

productores de camarón que cumplen los requerimientos establecidos, están registrados y aprobados en la subsecretaría de calidad e inocuidad (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018).

La siguiente figura corresponde a la distribución del sector camaronero de Ecuador.

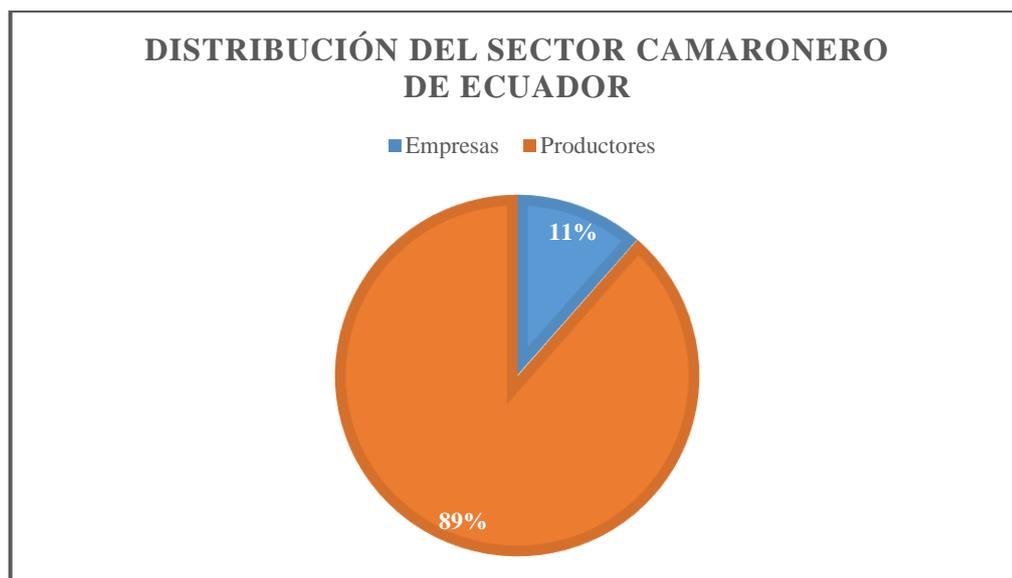


Figura 4. Distribución del sector camaronero de Ecuador.

La distribución del sector camaronero de Ecuador está conformada por empresas exportadoras y productores, en el cual se puede observar que las empresas exportadoras tienen una participación del 11%, y por otro lado están los productores que tienen una participación del 89% en el sector camaronero.

La siguiente tabla corresponde a la participación de producción de camarón a nivel nacional.

Tabla 2

Participación de Producción de Camarón a Nivel Nacional

Provincia	Producción de camarón	Porcentaje de participación
Guayas	169,124	43.06%
El Oro	147,977	37.68%
Manabí	56,067	14.28%
Santa Elena	16,379	4.17%
Esmeraldas	3,113	0.79%
Galápagos	97	0.02%
Total	392,757	100%

Adaptado de (Banco Central del Ecuador, 2017).

En la actualidad Ecuador tiene 210,000 hectáreas dedicadas a la producción de camarón, que están conformadas por las siguientes ciudades: Guayas, El Oro, Manabí, Santa Elena, Esmeraldas y por último esta Galápagos produciendo camarón a nivel nacional.

De acuerdo con lo investigado, la producción de camarón a nivel nacional muestra una producción constante para satisfacer la demanda nacional, lo que facilitaría obtener este producto todos los meses del año y, por ende, podría garantizar un emprendimiento rentable.

Diagnóstico del nivel regional

Según el (Departamento de Pesca y Acuicultura) revela que, la actividad camaronera en el Ecuador tiene sus inicios en el año 1968, en las cercanías de Santa Rosa, provincia de El Oro, cuando un grupo de empresarios locales dedicados a la agricultura empezaron la actividad al observar que en pequeños estanques cercanos a los estuarios crecía el camarón (2020). A partir de la introducción y después de la

aplicación de técnicas industrializadas en la producción de camarón en 1976, Ecuador empezó a ser un importante productor y exportador de camarón a nivel internacional.

En este sector de industria existen dos categorías que son: productor y/o exportador. Según la (Cámara Nacional de Acuicultura) indica que “el sector camaronero crea más de 261.000 plazas directas e indirectas de empleo y una gran incidencia en la economía ecuatoriana, en donde se registran 200 empresas en la región costa de Ecuador” (2020).

La siguiente figura corresponde al porcentaje de participación de producción de camarón a nivel regional.

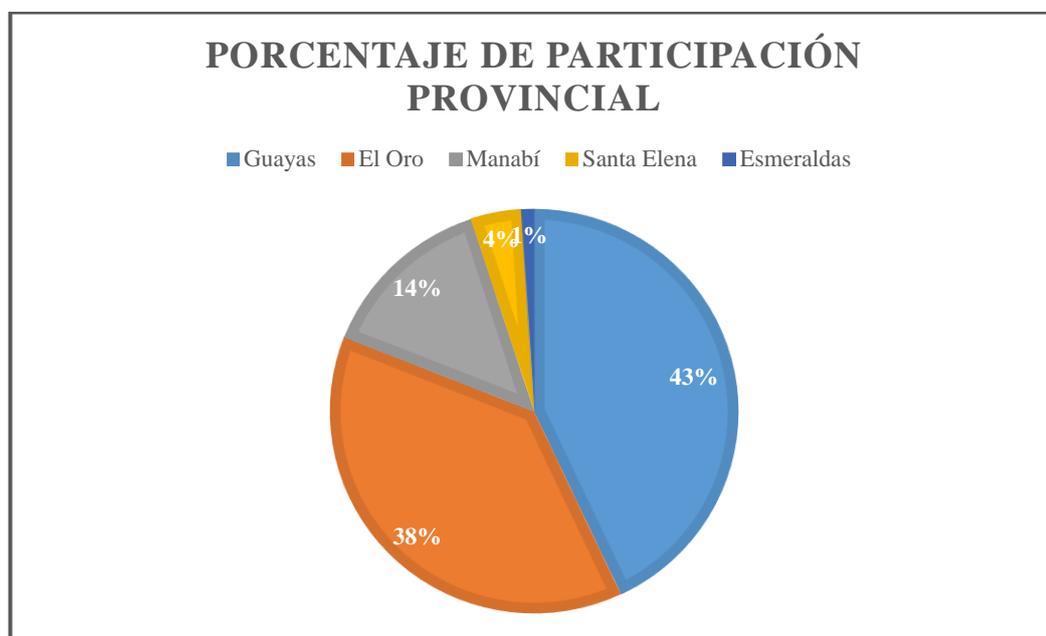


Figura 5. Porcentaje de participación provincial.
Adaptado de Estadísticas BCE (Banco Central del Ecuador, 2017).

El porcentaje de participación provincial está conformado por las siguientes provincias: Guayas con el 43%, el Oro posee el 38%, en Manabí con el 14%, Santa Elena con el 4%, y por último esta Esmeraldas con el 1% de participación provincial a nivel regional.

Manabí se encuentra con una participación de 14% en producción de camarón, esto indica que es rentable conseguir el producto a nivel de provincia, favoreciendo el

abastecimiento de la materia prima todos los meses del año; y, poder conseguir un producto fresco y en excelente estado.

Diagnóstico del nivel local

Manta es el primer puerto turístico, marítimo y pesquero del Ecuador. Está asentado en una espléndida bahía, que le ha dado la característica de puerto internacional en el Océano Pacífico (Gobierno de Manabí, 2020). Donde la acuicultura es un sector estratégico de alto crecimiento en la ciudad de Manta.

En la ciudad de Manta, el sector camaronero está conformado por 2 empresas exportadoras, que son las siguientes: Mardex “mariscos de exportación” S.A. y Bilbo S.A.; estas dos empresas son las únicas industrias activas afiliadas a la cámara de industrias de Manta.

El camarón de Manabí es reconocido a nivel nacional e internacional, por su excelente sabor, textura y color, además se ubica con un porcentaje de participación del 14% a nivel provincial, a su vez la ciudad de Manta se encuentra comunicado con todo el país por vía terrestre, aérea y marítima, lo que facilita el aumento de visitantes y turistas para dar a conocer nuestro producto en el mercado local.

Este proyecto de desarrollo se lo realizará en el cantón de Manta, provincia de Manabí, con el propósito de crear una empresa que se dedique a la producción y comercialización de camarones empanizados con coco, mostrando una nueva alternativa para el consumo de mariscos.

El Concepto del Negocio

De acuerdo con (Serrano Ortega & Blázquez Ceballo) define que un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio o diseño empresarial) es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de como una

compañía planifica y entrega valor a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación (2015, pág. 107).

El concepto del presente plan de negocios es ofrecer un producto nuevo al mercado, que consiste en los camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta. El proyecto se lo va a realizar con capital propio y financiamiento de la corporación financiera nacional (CFN), para realizar una infraestructura acorde al proyecto planificado de la empresa, también se va a crear una marca acorde al producto a vender, y se va a realizar publicidad para dar a conocer el producto en la ciudad de Manta.

El producto va dirigido hacia un segmento de mercado con el siguiente perfil: familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, con un nivel socio económico medio – alto, con un rango de edad entre 20 y 65 años y que realicen la compra del producto en supermercados. Este proyecto se lo va a realizar con la finalidad de cubrir la demanda insatisfecha en el mercado local al no existir este producto, y se va a satisfacer esa demanda creando un producto nuevo con valor agregado de calidad como los camarones empanizados con coco, para deleitar el paladar de nuestros clientes, garantizando la calidad e innovación de nuestro producto.

El proceso logístico para la comercialización del producto comienza desde las instalaciones de la empresa dirigido al punto de entrega de los supermercados, la mercadería será transportada en el camión propio de la empresa. El método para generar ingresos será por medio de las ventas del producto de camarones empanizados con coco, donde se aceptará pagos en efectivo, tarjetas de crédito y transferencias bancarias. A continuación, se define y diseña el producto considerando la propuesta de valor por medio de la herramienta modelo Canvas, donde se detallará los factores anteriormente expuestos.

Defina y diseñe el producto o servicio a ofertar

De acuerdo con (Serrano Ortega & Blázquez Ceballo) declaran que el “Canvas” es un modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad como opera una empresa y saber los puntos fuertes y débiles de la misma (2015). Entonces el modelo Canvas nos permite visualizar y comprender a nuestro consumidor, con la facilidad de crear prototipos rápidamente para evaluar el segmento de mercado.

A continuación, se detalla la propuesta de valor definida para el producto a través del modelo Canvas.

<p>Asociaciones Clave </p> <p>Productores de camarón con calidad de exportación.</p> <p>Proveedores de empaque biodegradable.</p> <p>Permisos y normas INEN.</p> <p>Sello de Calidad ¡Mucho mejor! ECUADOR.</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Producción del camarón con valor agregado.</p> <p>Control de calidad en procesos productivos.</p> <p>Proceso de empaque.</p> <p>Marketing y Ventas.</p> <p>Logística.</p>	<p>Valor añadido </p> <p>Ofrecer al mercado camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta.</p> <p>Necesidades para cubrir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda insatisfecha en mercado local. • Acceso a producto óptimo de 20 gramos que usualmente es de exportación. • Ofrecer producto de calidad. <p>Presentación de empaque biodegradable para conservar el medio ambiente.</p> <p>Certificaciones de calidad y comercio equitativo.</p> <p>Etiquetas que resalten el origen y beneficios del producto.</p>	<p>Relaciones con los clientes </p> <p>Fidelización a través de imagen de marca.</p> <p>Atraer al cliente con promociones del producto.</p> <p>Inspirar con el producto hecho en Ecuador.</p> <p>Comunicación vía página web.</p>	<p>Clientes </p> <p>Mercado Objetivo: Cantón Manta, zona urbana.</p> <p>Nicho de mercado.</p> <p>Perfil dirigido: Familias.</p> <p>Personas entre: 20 a 65 años.</p> <p>Nivel Socio económico: Medio – Alto.</p> <p>Compra en: Supermercados.</p>
<p>Costes</p> <p>Costos Fijos:</p> <p>Gastos administrativos.</p> <p>Mano de obra operativo.</p> <p>Certificaciones.</p>	<p>Costos Variables:</p> <p>Servicios básicos.</p> <p>Maquinaria.</p> <p>Materia prima.</p> <p>Insumos.</p> <p>Servicios externos.</p>	<p>Ingresos</p> <p>Venta de camarones empanizados con coco.</p> <p>Efectivo.</p> <p>Tarjetas de crédito.</p> <p>Transferencias bancarias.</p>		

Figura 6. Modelo Canvas.

En la presente herramienta se detalla las necesidades a cubrir debido a la demanda insatisfecha en el mercado local, indicando el valor añadido al ofrecer un producto de calidad, el perfil de nuestros clientes son las familias de la zona urbana de Manta, nuestro canal de ventas está enfocado en supermercados, la relación con los clientes es a través de inspirar con un producto hecho en Ecuador, obteniendo ingresos de la venta de camarones empanizados con coco por medio de transferencias bancarias, tarjetas de crédito y/o efectivo.

Resumen

En el presente capítulo se realizó una breve introducción relatando lo que se va a desarrollar en el mismo. Seguido del objetivo con la metodología Smart, especificando los cinco factores que son: específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

En la justificación del proyecto de investigación se ha establecido que, dentro del área de influencia en la ciudad de Manta, existe la demanda necesaria para este tipo de productos, lo que garantizaría su aceptación y posicionamiento, solucionando el problema identificado dentro de la propuesta del presente trabajo de investigación. Además, se realizó el análisis del diagrama de Ishikawa en la ciudad de Manta para analizar porque existe poco interés en generar negocios de producción y venta del camarón empanizado en la zona.

Seguidamente se desarrolló el análisis del medio, realizando un diagnóstico a nivel internacional, donde se verificó las exportaciones de camarón ecuatoriano por mercado; y, muestra que la mayor parte va dirigida hacia Asia con el 84%. También a nivel nacional se identificó la distribución del sector camaronero de Ecuador conformada por exportadores y productores, donde se observa que los exportadores

tienen una participación del 11% y los productores el 89%. Y a nivel regional la provincia de Manabí tiene un porcentaje de participación provincial del 14%.

Para finalizar, se realizó el concepto del negocio definiendo la propuesta de valor del producto a través del modelo Canvas, donde se especifica que el producto va dirigido hacia un segmento de mercado con el siguiente perfil: familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, con un nivel socio económico medio - alto, con un rango de edad entre 20 y 65 años y que realicen la compra del producto en supermercados.

Capítulo 2: Análisis e Investigación de Mercado

El presente capítulo indicará el análisis e investigación de mercado a través del estudio del macroentorno PESTEC en el cual, se desarrollarán varios factores como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Seguidamente se realiza un análisis del microentorno mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de PORTER y la cadena de valor. Además, el diagnóstico de la situación mediante las matrices DAFO, EFI y EFE. También se desarrollará un análisis cualitativo aplicando el método Delphi para determinar la aceptación del producto, seguidamente se realizará un análisis cualitativo aplicando una encuesta a los demandantes del aérea urbana de la ciudad de Manta, a su vez se ejecutará un cálculo estimado de ventas con la proyección estimada considerando tres escenarios conservador, optimista y pesimista, después se efectuará el flujo de ingresos proyectados. Para finalizar se realizará un análisis de riesgo considerando el mapa de calor de riesgos.

Análisis del Macroentorno – PESTEC

Político

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, Estabilidad y Equilibrio Fiscal presenta un plan de permanencia económica a largo plazo, además determina incentivos para atraer inversiones al país, tanto internas como externas, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía, para promover, atraer, facilitar, concretar y mantener la inversión extranjera en el Ecuador; la aprobación de los proyectos de inversión; y el acompañamiento a la implementación de inversiones. (Servicio de Rentas Internas, 2018).

Este beneficio tiene una incidencia alta y representa una oportunidad para el emprendimiento en el sector camaronero, ya que al realizarse en ciudades que se encuentran fuera de las zonas urbanas de Quito y Guayaquil se podrá obtener la

exoneración de impuesto a la renta hasta por 15 años. También, establece la tarifa 0% de IVA en importaciones y transferencias de insumos del sector agropecuario, acuícola y pesquero, lo cual, permitiría invertir en maquinaria para bajar los costos de producción.

Durante los últimos años el Ecuador ha presentado cambios en el gobierno que de igual forma han generado modificaciones en políticas de desarrollo empresarial, dando como resultado incertidumbre en el sector privado. Además, para las nuevas elecciones del año 2021, el Consejo Nacional Electoral informó el cambio en las fechas; la primera vuelta electoral se realizará el 07 de febrero; y de existir una segunda vuelta el 11 de abril de 2021 (Consejo Nacional Electoral, 2020). En la actualidad existen movimientos políticos que se encuentran en pugna por llegar a la presidencia en el 2021, las políticas de cada uno se enfocan en erradicar la corrupción, crear fuentes de empleo e ingresos para las familias ecuatorianas, impulsar la inversión en el país y disminuir el gasto público.

Este factor tiene una incidencia alta en el desarrollo del proyecto, ya que, al momento se cuenta con una política que apoya los nuevos emprendimientos, sin embargo, se debe esperar los resultados electorales del 2021 para de esta forma tomar decisiones en beneficio del proyecto.

Económico

De acuerdo con (Banco Central del Ecuador) la economía ecuatoriana (PIB) en el primer trimestre del 2020 registró un decrecimiento del 2.4% con respecto al 2019. El Producto Interno Bruto (PIB) totalizo USD 17.523 millones en términos constantes y USD 25.879 millones en términos corrientes, que se explica por una reducción de la Formación Bruta de Capital Fijo del 6,0% asociado a una disminución de la inversión pública y privada, la caída del gasto de consumo final de los hogares en el 0,6% en

relación con el mismo periodo 2019, esto se produjo por la reducción del 5,8% de las importaciones de bienes de consumo, disminución de remesas recibidas, un crecimiento mínimo del 0,04% en las operaciones de crédito de consumo (2020).

En los meses de enero-marzo del 2020 las exportaciones de bienes y servicios presentaron un incremento del 3,6% respecto al primer trimestre de 2019. Entre los productos que exhibieron un desempeño positivo en sus ventas externas anuales, de acuerdo a su importancia, están: el petróleo crudo con el 1,2%, el camarón elaborado con el 11,8%, el banano, café y cacao con el 9,3%; y, pescado y otros productos acuáticos con el 0,9%. Este resultado demuestra que el camarón es un producto que, a pesar de los problemas económicos de los países, se puede mantener debido al consumo frecuente de las personas.

Según (Banco Central del Ecuador) el sector camaronero, presentó una tasa de variación positiva del 7,7% con respecto al primer trimestre del 2019, estimulado por una mayor demanda del mercado externo que alcanzó un incremento anual del 19%, así como por el uso de sistemas intensivos en tecnología, que permiten sembrar más larvas por piscina (2020).

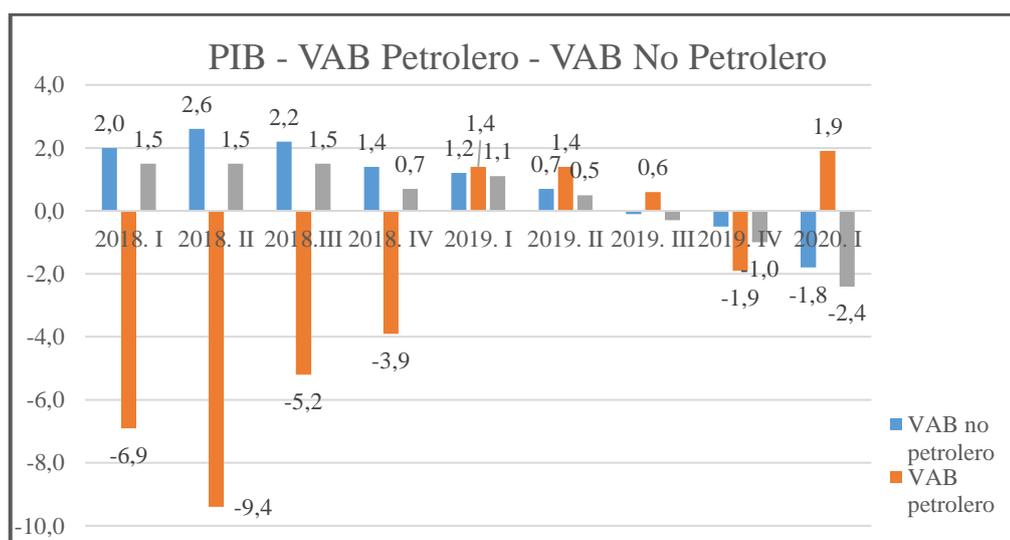


Figura 7. Tasas de variación anual PIB, VAB petrolero, VAB no petrolero. Tomado de Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020).

El riesgo país en julio del 2020 es de 2.729 puntos, lo cual demuestra un incremento con relación al mismo mes del 2019 que fue de 593, este indicador refleja la percepción de los mercados frente a la capacidad de pago que tiene el país, es decir, que mientras más alto es el indicador de riesgo país, la nación tiene mayor riesgo de no pago.

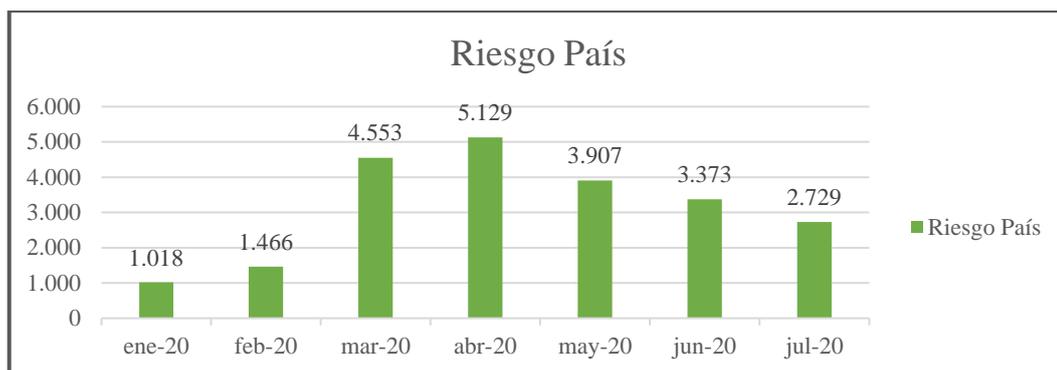


Figura 8. Riesgo país 2020.

Tomado de Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020).

La tasa de interés activa efectiva referencial para PYMES en el mes de julio del 2020 es del 11,46%, en cambio la tasa registrada en el año 2019 es del 11%. Esta tasa puede alcanzar un máximo del 11,83% dependiendo del segmento empresarial. A continuación, se detalla la tabla sobre las tasas de interés.

Tabla 3

Tasas de Interés

Tasas referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9,08	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,5	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,46	Productivo PYMES	11,83
Productivo Agrícola y Ganadero	8,34	Productivo Agrícola y Ganadero	8,53
Comercial Ordinario	9,24	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	9,12	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,65	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	10,84	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,57	Consumo Ordinario	17,3
Consumo Prioritario	16,78	Consumo Prioritario	17,3
Educativo	9,38	Educativo	9,5

Nota. Tomado de Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020).

El análisis de los indicadores del Producto Interno Bruto (PIB), Riesgo país y la tasa de interés tienen una incidencia alta en el desarrollo del proyecto ya que al incrementarse los mismos, existe una probabilidad que se encarezca la tasa de interés y por lo tanto la solicitud de un crédito sea más costosa.

Social

La población del Ecuador es de 17.283.338 habitantes, con una tasa estimada de crecimiento poblacional del 1.4%. Existe una reducción de la población rural en relación con la población total, ya que en el año 2001 la población rural era del 38,86% de la población total, en cambio para el año 2010 este valor se reduce al 37.23% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020). Esta variación permite conocer que las personas empiezan a tener una mejor condición de vida, de acuerdo al resultado del indicador.

El desarrollo del sector empresarial también es un factor de alto impacto en la sociedad, ya que mediante este las personas tienen acceso a fuentes de trabajo. Según (Instituto Nacional de Estadística y Censos) indica que en el Ecuador más de la mitad de las medianas y grandes empresas se dedican al comercio y corresponden al 51.8% de un total de 13.998 empresas. El sector de servicios representado por 3.896 empresas tiene un peso del 27.8%, para el sector de manufactura se encuentran 1.888 empresas que corresponden al 13.4%, en construcción 790 empresas con un valor del 5.6% y el sector minero con 173 empresas constituye un 1.2% de la población total de empresas (2020).

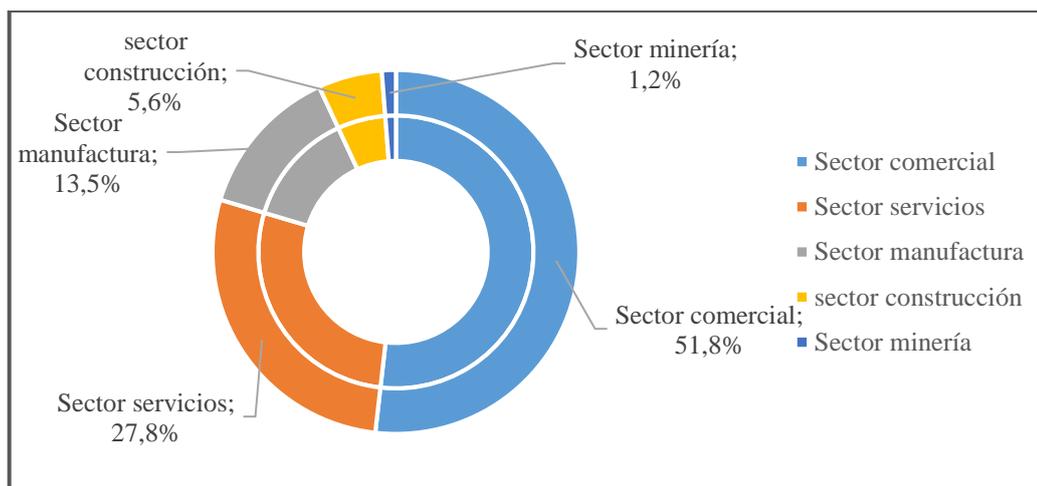


Figura 9. Número de empresas por sectores.
Adaptado de Instituto de Estadística y Censos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

El personal que se ocupa por empresas comprende a todas las personas que mantienen un vínculo laboral con una empresa. En las grandes empresas se concentra el 67,3% del personal ocupado. El total es de 1.057.286 personas, equivalente a un 3.3% mayor al 2017 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020).

Al desarrollar el proyecto se podrán ampliar las plazas de trabajo para la población beneficiando a las familias ecuatorianas y generado un valor para el crecimiento de las PYMES. Esto permitirá que la empresa se beneficie de las políticas de gobierno que establecen oportunidades de crecimiento para las nuevas empresas que aumenten las fuentes de empleo a nivel nacional.

Tecnológico

La principal herramienta utilizada para impulsar el marketing de las empresas y dar a conocer los productos y servicios que se ofertan es el internet que mediante las plataformas digitales que se usan en los dispositivos móviles ha permitido que en la actualidad se desarrolle el uso de aplicaciones en el país.

En Ecuador las máquinas de acero inoxidable para la producción y elaboración de mariscos tienen un costo muy elevado, además la capacidad de producción de las

máquinas locales no permite una producción a gran escala y no cuentan con garantías para preservar el medio ambiente. De igual forma la tecnología de las máquinas para preservar la congelación y característica de los alimentos (sabor, textura, olor y sabor), es básica en el mercado local.

Lo mencionado es de alta incidencia ya que al no contar con maquinaria nacional que mantenga las características necesarias para la producción, se deberá importar las mismas, sin embargo, al estar vigente el beneficio de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo se podrá disminuir los costos ya que el valor del IVA sería 0%.

Cultural

La familia ecuatoriana tiene como base la unidad familiar, que está compuesta por abuelos, padres, hijos, nietos, tíos, primos, padrinos. En años pasados tenían roles puntuales de género, en el caso del esposo cumplía el papel de sostén de familia y la esposa de ama de casa. Dado lo mencionado aún permanece el machismo en la sociedad, sin embargo, con el desempeño de la mujer en roles como enseñanza, emprendimientos y política se ha ido atenuado.

Es cotidiano para los ecuatorianos pasar momentos en familia, es decir, regresar del trabajo para almorzar y posteriormente cenar. Además, compartir los fines de semana en familia a través de reuniones en las cuales se cocina y practican juegos y deportes. También comer fuera de casa es parte de una rutina semanal después de una ardua tarea en el trabajo. A veces el comer fuera de casa se hace habitual cuando el tiempo es reducido por las actividades laborales.

Por otro lado, la pandemia ha provocado un distanciamiento social que cambió la forma habitual de vida de los hogares ecuatorianos; y, de forma directa, generó un cambio en la cultura que ahora exige cuidarse y cuidar a la familia con el lema de “quédate en casa”, para poder evitar la propagación del virus.

En el caso que sea habitual en algunos hogares, comer fuera de casa representa una amenaza de incidencia media, que se podría aprovechar para dar a conocer el producto y demostrar que el mismo tiene beneficios debido a que su preparación es práctica y sencilla. Además, evita que se pierda tiempo ya que el producto está listo para preparar y consumir.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Proveedores

En los inicios de la acuicultura en el Ecuador, la ciudad de Manta representó un papel primordial ya que surgieron algunos de los primeros laboratorios para el cultivo de post-larvas de camarón y de maduración. Lo más singular fue la presencia de 100 laboratorios de producción de larvas en la urbe de la ciudad, que funcionaban en lugares lejanos del mar (Ministerio de Acuicultura y Pesca, 2018). En la actualidad los proveedores de la industria realizan su actividad comercial de forma directa en las fincas que son de su propiedad.

En la negociación se destacan dos proveedores de materia prima que son Mardex S.A. y Bilbo S.A., los cuales se ajustan a las características del camarón que se requiere para poder comercializar. Basándose en lo mencionado el poder de negociación es medio.

Clientes

Los clientes para la comercialización del producto camarones empanizados con coco serán: las familias de la zona urbana de Manta. Además, debido a que es un producto de consumo masivo, no tiene estacionalidad ya que se pueden comercializar en cualquier momento basándose en la demanda, por lo cual, la incidencia es alta.

Productos sustitutos

En el mercado existe mucha diversidad de productos con camarón y a base de camarón. En los principales supermercados del país como: Megamaxí, Supermaxi y Mi Comisariato se están ofertando una gran cantidad de productos sustitutos como: albóndigas de camarón, chorizo de camarón, camarón molido, camarones apanados, hamburguesas de camarón, entre otros. Sin embargo, el producto de camarones empanizados con coco no tiene reemplazo, ya que hasta la fecha no se han encontrado productos con las mismas características, por lo tanto, el nivel de incidencia es medio.

Nuevos entrantes

En la actualidad la cría y explotación del camarón se ha tecnificado de forma trascendental, es decir, que la comercialización ha evolucionado de ser un producto artesanal a un producto que demanda alta investigación y, una constante generación de valor agregado en su cadena de producción a gran escala. Las empresas camaroneras demandan el desarrollo continuo de laboratorios de investigación y el fomento de mejores técnicas y tecnologías de producción, que faciliten sostener la elaboración con un entorno de precios accesibles.

La diferenciación del producto en el mercado no es competitiva ya que la mayoría de las empresas mantienen la producción de productos similares, sin embargo, el capital con el que cuente una empresa puede convertir a la misma en una amenaza ya que podría ingresar al mercado con facilidad, por lo tanto, su incidencia sería alta.

Rivalidad competitiva

En los competidores directos está Negocios Industriales Real NIRSA S.A., con su producto de camarones apanados con coco, en la presentación de 454 gr, e indirectos por producción de camarón se encuentran las fincas ubicadas en la Provincia de Manabí, cantón de Santa de Elena, donde se encuentra la mayor concentración de

camaroneras en el país. Al analizar esta información se determina que la incidencia es baja.

Cadena de Valor

En la cadena de valor se detallan las actividades que se realizarán para el proceso de producción de los camarones empanizados con coco. Las actividades de soporte son aquellas que apoyan a las actividades primarias de forma sistemática para realizar todo el proceso de producción.

Tabla 4

Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO	APROVISIONAMIENTOS – compras				
	Las compras de materia prima se realizarán de forma directa con los 2 proveedores que son: Mardex S.A. y Bilbo S.A.				
	Se contará con maquinaria de tecnología avanzada para producir a gran escala				
	Se contratará el equipo necesario para la producción y administración de la empresa, y se aplicaran los beneficios en base a la ley				
Se comprará un lote para construir la planta de producción y las oficinas administrativas					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA	OPERACIONES	LOGÍSTICA	MARKETING	SERVICIOS
	La materia prima en base a sus características será colocada en la zona fría o en bodegas con temperatura ambiente	Se fijará una línea de producción con la maquinaria para la elaboración del producto para la venta	El producto para la venta será colocado en la zona fría hasta ser despachado hacia los supermercados en el camión propio de la empresa	Se promocionará por redes sociales el producto, y se aplicarán promociones de acuerdo con las fechas importantes en el Ecuador	Se recibirán sugerencias y quejas sobre el producto a través de las redes sociales

En las actividades primarias se encuentran algunas que se interrelacionan de forma ordenada para entregar el producto final al cliente. La logística interna permite que se realicen los controles necesarios para mantener la materia prima en excelentes condiciones y luego enviarla al departamento de producción, para que sea procesada

según a los estándares de calidad establecidos, y después, continuar con el proceso de despacho y transporte del producto con base en las órdenes de pedidos de los clientes. Es trascendental que el producto sea comercializado mediante campañas de marketing que atraigan la atención de los consumidores mediante promociones. Para mejorar la percepción de la calidad del producto es necesario realizar seguimientos post venta sobre la satisfacción del consumidor mediante redes sociales.

Dentro de las actividades de apoyo se encuentra la infraestructura de la empresa, la misma que en base a las aportaciones de capital de los socios será propia, el diseño estará en base a las necesidades del proceso de elaboración del producto. Además, se contará con el soporte del recurso humano calificado tanto administrativo como operativo y para el desarrollo tecnológico se comprarán máquinas con capacidad de producción a gran escala para poder reducir los costos de producción y ofertar los camarones empanizados con coco a precios accesibles.

Recursos

Es importante la relación entre las personas, los procesos y la tecnología, ya que, para proceder con la implementación de operaciones en una empresa, la interrelación entre estos permitirá alcanzar los resultados esperados. También, es necesario complementar el conocimiento mediante capacitaciones al personal para que al momento de crear un proceso sea aceptado y al ejecutarlo sea correcto.

Diagnóstico de la Situación

Análisis DAFO

Mediante el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se podrán conocer las características internas y externas que pueden beneficiar o afectar a la empresa.

Tabla 5
Matriz FODA

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Conocimiento del sector camaronero	1- Empresa nueva en el mercado
2- Producto seleccionado	2- Falta de formación del personal operativo
3- Producción a gran escala, bajos costos	3- Limitación para adecuar la empresa en la zona comercial de Manta, debido a las restricciones sanitarias
4- Capacidad de administración y toma de decisiones	4- Alta inversión en el levantamiento de la infraestructura
5- Logística propia	5- Maquinaria con rápida obsolescencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- Apoyo a los nuevos emprendimientos, por parte del gobierno	1- Las tasas de interés para créditos pueden incrementarse
2- Facilidades tributarias	2- Permisos para elaborar y comercializar el producto
3- Producto innovador	3- Incremento de precios en insumos
4- Fácil adquisición de la materia prima	4- Robos al trasladar la materia prima
5- Amplio mercado que aceptaría el producto	5- Nuevas políticas de gobierno por las elecciones 2021

Tabla 6
Análisis DAFO

Análisis D.A.F.O.			
Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
D	Debilidades	F	Fortalezas
INTERNAS	1 Empresa nueva en el mercado	1 Conocimiento del sector camaronero	
	2 Falta de formación del personal operativo	2 Producto seleccionado	
	3 Limitación para adecuar la empresa en la zona comercial de Manta, debido a las restricciones sanitarias	3 Producción a gran escala, bajos costos	
	4 Alta inversión en el levantamiento de la infraestructura	4 Capacidad de administración y toma de decisiones	
	5 Maquinaria con rápida obsolescencia	5 Logística propia	
Procedentes del ENTORNO	A	O	Oportunidades
			Apoyo a los nuevos emprendimientos, por parte del gobierno
	1 Las tasas de interés para créditos pueden incrementarse	1	
	2 Permisos para elaborar y comercializar el producto	2	Facilidades tributarias
	3 Incremento de precios en insumos	3	Producto innovador
4 Robos al trasladar la materia prima	4	Fácil adquisición de la materia prima	
5 Nuevas políticas de gobierno por las elecciones 2021	5	Amplio mercado que aceptaría el producto	

Matriz DAFO cruzada / estratégico

Se plantean las estrategias que deberán afrontar los problemas detectados y que permitirán que se destaque la empresa en el mercado.

Tabla 7

Matriz de Estrategias DAFO

Matriz de estrategias DAFO	
Estrategias de Supervivencia (D+A)	Estrategias Adaptivas (D+O)
<p>1 Minimizar el impacto en los costos de producción, capacitando al personal operativo en la elaboración de los camarones empanizados con coco</p>	<p>1 Impulsar el producto innovador para presentarlo mediante las redes sociales, ya que al ser una empresa nueva en el mercado debe alcanzar un alto posicionamiento.</p>
<p>2 Evitar las pérdidas que se generen por robos de materia prima (camarón), contratando seguridad privada cada vez que se realice la transportación</p>	<p>2 Importar con IVA 0% la maquinaria que se requiera para la producción y de esta forma bajar el flujo por salida de dinero e invertir en la infraestructura</p>
Estrategias Defensivas (F+A)	Estrategias Ofensivas (F+O)
<p>1 Aprovechar el conocimiento del sector, y a través de los contactos buscar información que facilite solicitar la obtención de los permisos para elaborar el producto y comercializarlo.</p>	<p>1 Generar promociones del producto para de esta forma alcanzar una mayor demanda en el mercado que permita realizar una producción a mayor escala, dando como resultado la determinación de precios accesibles para las familias.</p>
<p>2 Aplicar la capacidad de administración para generar convenios con los proveedores que eviten el incremento excesivo de precios en los insumos</p>	<p>2 Usar las facilidades tributarias otorgadas por el gobierno para ahorrar en costos con el fin de utilizar ese flujo para realizar inversiones en la compra de activos no corrientes.</p>

Impacto en los objetivos estratégicos

El análisis de la Matriz EFI sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en la empresa.

Tabla 8

Matriz EFI

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Conocimiento del sector camaronero	5,0	0,135	3,0	0,41
F2	Producto seleccionado	5,0	0,135	3,0	0,41
F3	Producción a gran escala, bajos costos	5,0	0,135	3,0	0,41
F4	Capacidad de administración y toma de decisiones	5,0	0,135	3,0	0,41
F5	Logística propia	4,0	0,108	2,0	0,22
N.-	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
D1	Empresa nueva en el mercado	3,0	0,081	2,0	0,16
D2	Falta de formación del personal operativo	2,0	0,054	1,0	0,05
D3	Limitación para adecuar la empresa en la zona comercial de Manta, debido a las restricciones sanitarias	2,0	0,054	1,0	0,05
D4	Alta inversión en el levantamiento de la infraestructura	2,0	0,054	2,0	0,11
D5	Maquinaria con rápida obsolescencia	4,0	0,108	3,0	0,32
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		37,0	1,0	23,0	2,5

La Matriz EFI muestra una potencialidad alta, el valor de 2,5 confirma que la empresa responde de manera eficiente a las fortalezas y debilidades existentes en el mercado, las estrategias permitirán aprovechar las fortalezas y reducir o eliminar las debilidades para hacer más sólida a la empresa.

El análisis de la Matriz EFE resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes en la empresa.

Tabla 9

Matriz EFE

N.-	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
O1	Apoyo a los nuevos emprendimientos, por parte del gobierno	5,0	0,128	3,0	0,385
O2	Facilidades Tributarias	4,0	0,103	2,0	0,205
O3	Producto innovador	5,0	0,128	3,0	0,385
O4	Fácil adquisición de la materia prima	5,0	0,128	3,0	0,385
O5	Amplio mercado que aceptaría el producto	5,0	0,128	3,0	0,385
N.-	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
A1	Las tasas de interés para créditos pueden incrementarse	3,0	0,077	2,0	0,154
A2	Permisos para elaborar y comercializar el producto	4,0	0,103	3,0	0,308
A3	Incremento de precios en insumos	2,0	0,051	1,0	0,051
A4	Robos al trasladar la materia prima	3,0	0,077	2,0	0,154
A5	Nuevas políticas de gobierno por las elecciones 2021	3,0	0,077	2,0	0,154
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		39,0	1,0	24,0	2,6

El resultado de 2,6 es un valor que determina que la empresa responde de forma eficiente a las oportunidades y amenazas existentes en el mercado. Además, las estrategias del proyecto permitirán aprovechar la mayor cantidad de oportunidades y reducir las amenazas que se presenten en el entorno.

Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y Características

Para atraer la atención de un consumidor la empresa debe elegir canales de marketing y ventas que sean visibles, novedosos y que causen un impacto positivo que persuada al cliente a elegir un producto. Es trascendental para la empresa, realizar una segmentación de mercado que permita identificar a los clientes potenciales que inclinan sus preferencias por el producto de camarones empanizados con coco.

En base a la segmentación de clientes se ha determinado que el producto de camarón empanizado con coco esta direccionado a consumidores con las siguientes características:

Clase de clientes: Familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, que cuenten con un criterio formado con la capacidad de adquirir el producto en venta.

Nivel socio económico: El producto va dirigido a un nivel socioeconómico A, B (medio y alto), ya que se detectó que son personas que consumen regularmente camarón y productos procesados.

Edades: El producto va a estar dirigido a personas de un rango de edad entre 20 y 65 años.

Ocupaciones: Dependiente o independiente que generen ingresos económicos.

Análisis Cualitativo

En este análisis se aplicó el método Delphi, en el cual se procedió a desarrollar una entrevista a expertos en el tema del camarón. La entrevista se pudo realizar con la colaboración del Ing. Oswin Crespo y el Dr. José Rengel, los cuáles nos aportaron con valiosa información sobre temas puntales en la industria y mercado del camarón, además del actual plan de negocios. La entrevista a profundidad realizada hacia el oferente se encuentra ubicado en el **Apéndice A**.

La primera entrevista se la realizó al Ing. Oswin Crespo, actualmente trabaja como presidente de la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas (COOPROCAM), también es un reconocido empresario camaronero y ganadero. En relación con la entrevista se llegó a la conclusión:

- Ecuador es reconocido a nivel mundial por exportar un excelente producto de calidad como lo es el camarón. En la actualidad el sector de la acuicultura es el primer producto de exportación no petrolero de Ecuador, lo que indica que la producción de camarón empanizado con coco en la ciudad de Manta es rentable por tener varias opciones de abastecimiento de la materia prima dentro de la ciudad y cerca de la misma, como lo es San Vicente, Chone, Bahía de Caráquez y Pedernales.
- El experto menciona que el presente plan de negocio, es un excelente emprendimiento e innovación, ya que en la actualidad, no hay una empresa dedicada a la elaboración de camarones empanizados en el mercado local de la ciudad de Manta, pero conlleva realizar un buen estudio de mercado en el sector local, para lograr su aceptación en el mercado.
- También hace referencia a que la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas (COOPROCAM), tiene enfocado fomentar el desarrollo de los pequeños y medianos productores de camarón, mediante incentivos, reducción de costos de materias primas y acceso a financiamiento para tecnificarse.

La segunda entrevista se la realizó al Dr. José Rengel, actualmente trabaja como Abogado en leyes civiles y penales en la ciudad de Pedernales, también es un

reconocido camarero, que tiene sus piscinas ubicadas en el puerto San Lorenzo. En relación con la entrevista se llegó a la conclusión:

- El camarón tiene gran acogida en la provincia de Manabí, que se destaca en el mercado por su frescura, olor, tamaño y color, además de su alto índice de proteína, esto hace que sea un producto apetecido por el consumidor.
- El experto en producción de camarón verifica que la mejor producción es destinada a exportación, y; para poder contar con este producto de óptima calidad, hay que tener proveedores certificados en producción de camarón grande.
- También revela que, en las fechas de mayo hasta julio de 2020, hay pequeños inconvenientes con la venta de camarón, debido a la pandemia del Covid-19, lo que afecta a la industria camaronera al reducir los costos en venta de la materia prima.

A continuación, se detalla el mapa de empatía.

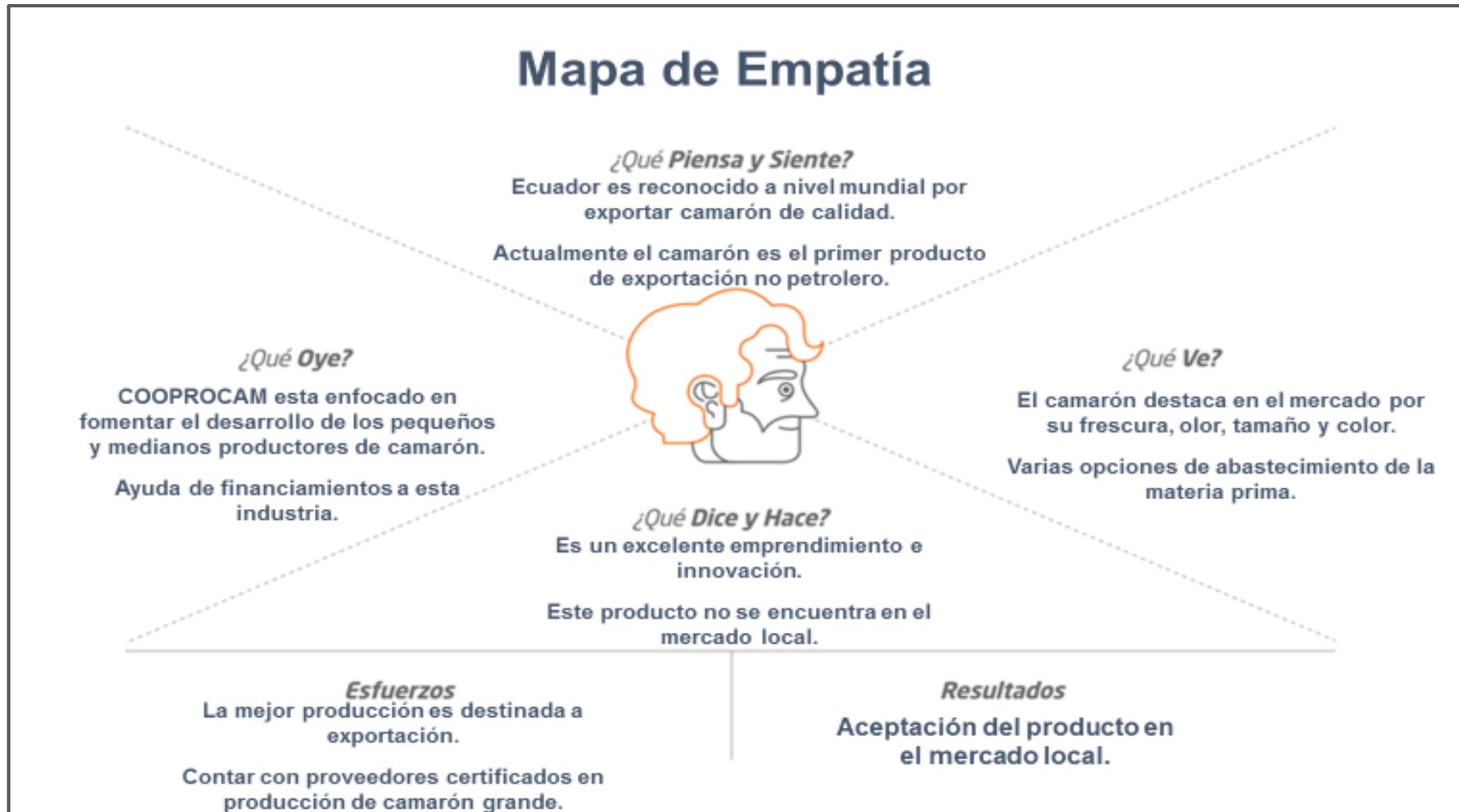


Figura 10. Mapa de empatía.

Análisis Cuantitativo

A continuación, se desarrolló la investigación para establecer la población al cual vamos a enfocarnos, determinando que serán las familias del área urbana de la ciudad de Manta. Con base al último censo poblacional realizado en el año 2010, emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), la zona urbana de la ciudad de Manta tiene 221.122 habitantes, dividido para 4 integrantes promedio por familia, nos da un promedio total de 55.281 familias; de acuerdo con (INEC) la tasa de crecimiento poblacional es de 1,78%, con lo que se calculó una proyección al año 2020, alcanzando 65.948 familias.

Tamaño de la muestra

Para determinar la demanda se hizo referencia la proyección del año 2020, lo que nos indica 65.948 familias de la zona urbana del cantón Manta. A continuación, se detalla la fórmula aplicada para realizar el cálculo de la muestra.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución anual).

p = 0,5 Probabilidad de que el evento ocurra.

q = 0,5 Probabilidad de que el evento no ocurra.

N = Población (65.948).

e² = 5% margen de error 0,05 (5%).

A continuación, se desarrolla la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (65.948)}{(0,05)^2 (63.661 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{63.336,4592}{163,87 + 0,9604}$$

$$n = \frac{63.336,4592}{164,8304}$$

$$n = \mathbf{384,25}$$

La fórmula determina un total de 384 encuestas.

La fórmula aplicada en el tamaño de la muestra determina un total de 384 encuestas; en esta ocasión, por motivos de la pandemia del Covid-19, hay que mantener las normas de seguridad (utilizando mascarilla KN95, alcohol y gel antibacterial para manos con un mínimo de 90% de alcohol) y distanciamiento (a 2 metros de distancia de una persona a otra para poder establecer una conversación), con el fin de evitar la propagación de este virus. Por este motivo, se realizó la aplicación de 50 encuestas a los demandantes. El formato de encuesta aplicada a demandantes se encuentra ubicado en el **Apéndice B**.

A continuación, se realiza la tabulación e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas.

1. ¿Su nivel de ingreso mensual está entre?

Tabla 10

Ingreso Mensual

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
\$250 - \$500	6	12%
\$501 - \$750	19	38%
\$751 - \$1100	14	28%
Más de \$1101	11	22%
Total	50	100%

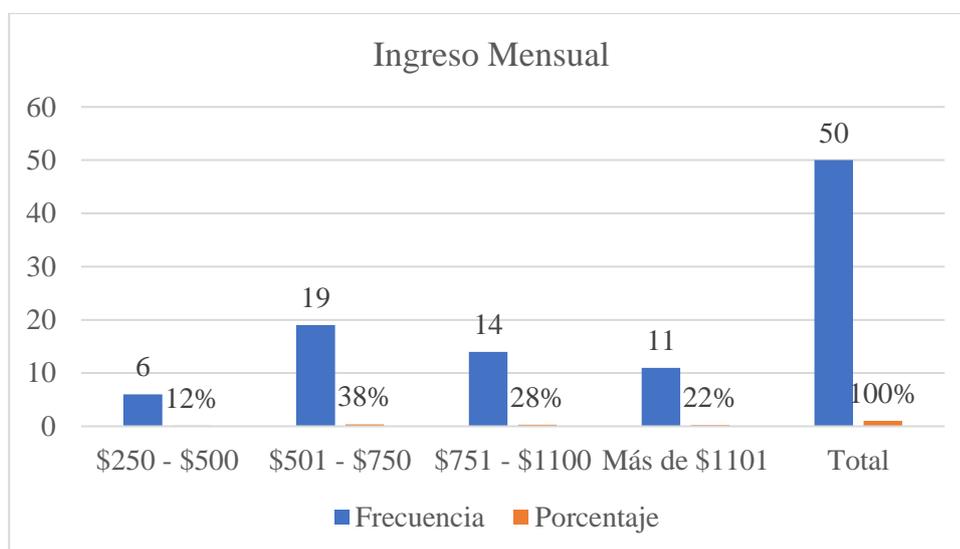


Figura 11. Ingreso mensual.

Interpretación: Los ingresos mensuales nos indican que entre \$501 - \$750 dólares, es el ingreso más alto de los encuestados con un 38%, seguido del 28% con un ingreso familiar de \$751 - \$1100 dólares, el 22% señala que tiene un ingreso familiar más de \$1101 dólares y finalmente el 12% menciona que tiene un ingreso familiar de \$250 - \$500 dólares. De acuerdo con estos datos, se observa que el ingreso más alto de los encuestados se encuentra en el rango de \$501 – 750 dólares, esto ayuda a la empresa a conocer a quien va a ofrecer y cuáles pueden comprar el producto de los camarones empanizados con coco, además que permite sectorizar la ubicación ideal de la empresa.

2. ¿Consume usted camarón?

Tabla 11

Consumo de Camarón

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	88%
No	6	12%
Total	50	100%

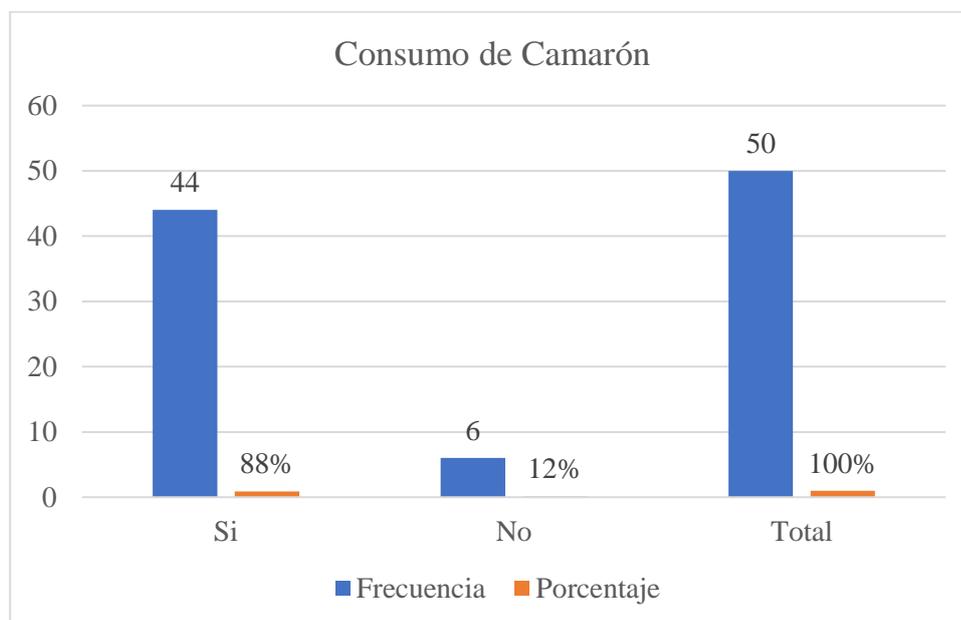


Figura 12. Consumo de camarón.

Interpretación: El consumo de camarón nos indica que el 88% de las familias del área urbana de la ciudad de Manta, consume camarón, mientras que el 12% señala que no consumen camarón manifestando que: unos no lo consumen por alergia o porque simplemente no les apetece.

3. ¿Qué cantidad de camarón consume en la semana?

Tabla 12

Consumo del Camarón en la Semana

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 libra	9	20%
2 libras	22	50%
3 libras	11	25%
Más de 4 libras	2	5%
Total	44	100%

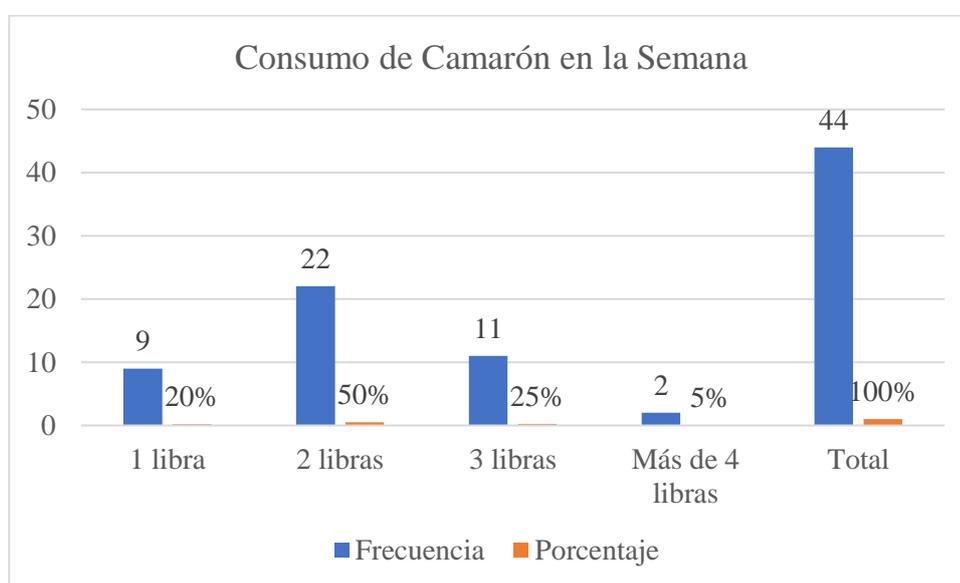


Figura 13. Consumo del camarón en la semana.

Interpretación: Aquí podemos observar que el 50% de familias consume 2 libras de camarón en la semana, seguido del 25% de los encuestados manifiesta que consume 3 libras, mientras que el 20% consume 1 libra de camarón y el 5% consume más de 4 libras de camarón en la semana. De acuerdo con estos datos se puede analizar que hay una gran demanda de consumo de camarón en la semana.

4. ¿Cuándo usted adquiere el producto se fija en?

Tabla 13

Características del Producto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Precio	16	36%
Calidad	21	48%
Cantidad	4	9%
Presentación	3	7%
Total	44	100%

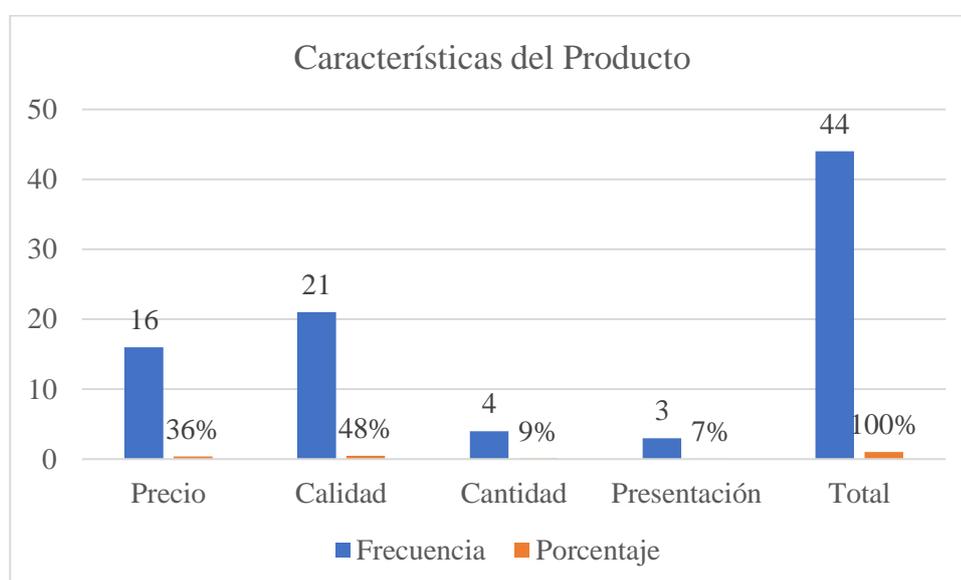


Figura 14. Características del producto.

Interpretación: Aquí podemos analizar que el 48% de familias se fija en la calidad de un producto, seguido del 36% que indican que inclinan por el precio, el 9% señala que se fijan en la cantidad del producto y el 7% observa la presentación del producto. De acuerdo con estos datos se observa que la mayor parte de las familias, se inclinan por la calidad al momento de comprar camarón.

5. ¿Si se implementara una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la ciudad de Manta, estaría dispuesto a adquirir el producto?

Tabla 14

Aceptación del Producto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	73%
No	12	27%
Total	44	100%

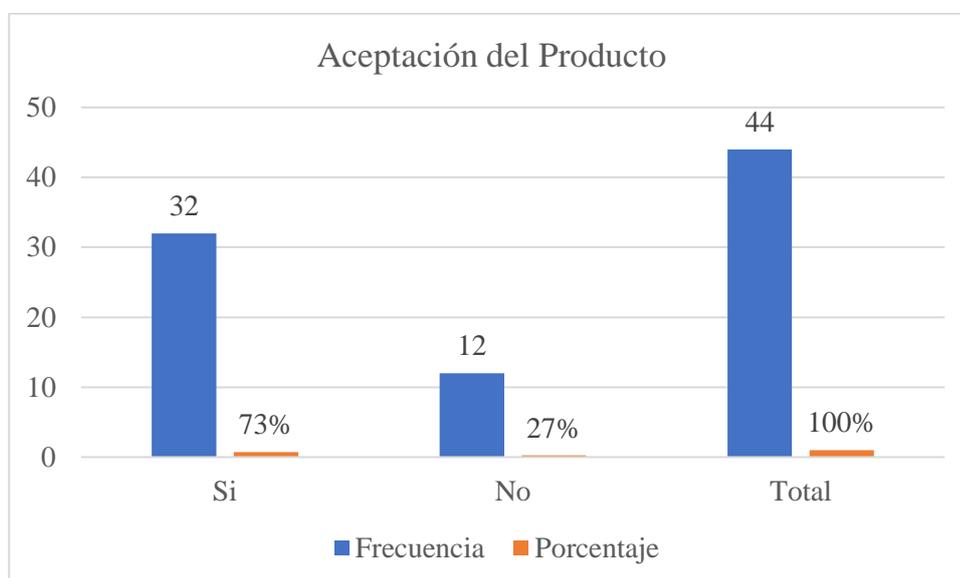


Figura 15. Aceptación del producto.

Interpretación: De todas las familias que les gusta el camarón, indican que el 73% si adquirirían el producto de los camarones empanizados con coco, mientras que el 27% de los encuestados manifiestan que no adquirirían el producto. De acuerdo con estos datos, se observa que los camarones empanizados con coco, si tendrán aceptación en la ciudad de Manta.

6. ¿En qué presentación preferiría adquirir los camarones empanizados con coco?

Tabla 15

Presentación de Camarones Empanizados con Coco

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Presentación de 1 kg	23	72%
Presentación de 2 kg	9	28%
Total	32	100%

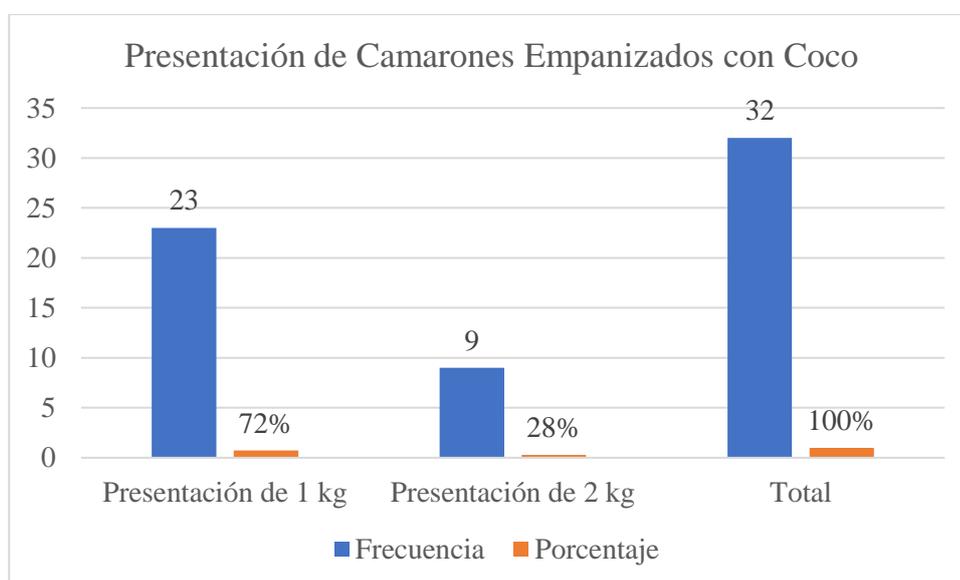


Figura 16. Presentación de camarones empanizados con coco.

Interpretación: Las familias indican que el 72% les gustaría adquirir la presentación de 1 kilogramo de camarones empanizados con coco y el 28% le gustaría adquirir la presentación de 2 kilogramos. De acuerdo con estos datos, se observa que la mayoría de las familias adquirirían la presentación de 1 kilogramo para comprar el producto de los camarones empanizados con coco.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de camarones empanizados con coco de 1 kg?

Tabla 16

Precio de Camarones Empanizados con Coco

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
\$10 - \$14	22	69%
Más de \$15	10	31%
Total	32	100%

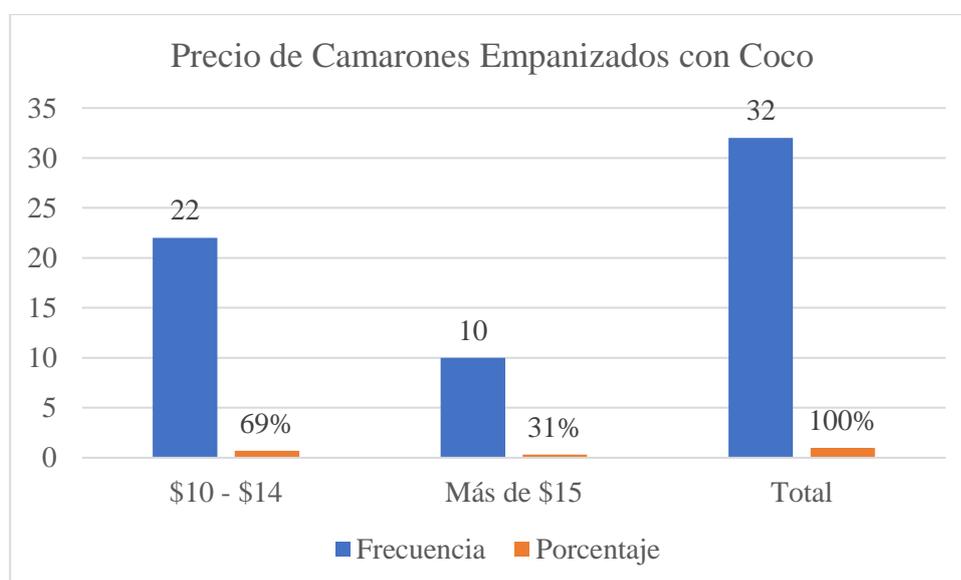


Figura 17. Precio de camarones empanizados con coco.

Interpretación: Según el análisis se puede observar que el 69% de familias pagarían la cantidad de \$10 - \$14 dólares por el producto de los camarones empanizados con coco y el 31% pagaría más de \$15 dólares. De acuerdo con estos datos se observa que la mayoría de las familias estarían dispuestos a pagar la cantidad de \$10 - \$14 dólares por el producto de los camarones empanizados con coco.

8. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?

Tabla 17

Sitio de Adquisición del Producto

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	21	66%
Plaza de mercados	11	34%
Total	32	100%

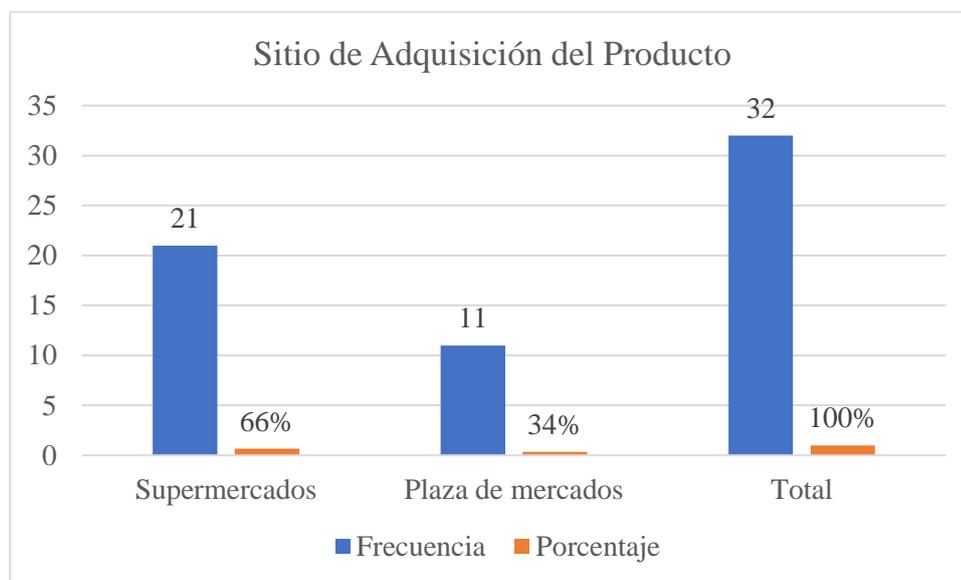


Figura 18. Sitio de adquisición del producto.

Interpretación: Las familias nos indican en esta pregunta, que les agradaría adquirir el producto de los camarones empanizados con coco en los supermercados con un total del 66% y con el 34%, nos menciona que les gustaría adquirir el producto en plaza de mercados. De acuerdo con estos datos se observa que la mayoría de las familias prefieren adquirir el producto en supermercados.

9. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por la adquisición del producto?

Tabla 18

Promoción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos directos	13	41%
Ofrecer más producto	9	28%
Premios a la fidelidad	6	19%
Otros	4	13%
Total	32	100%

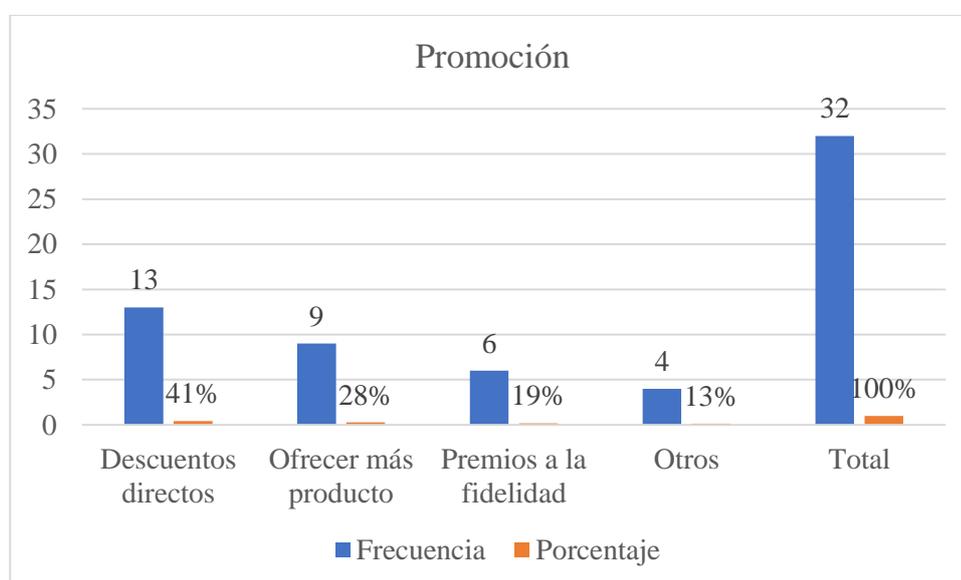


Figura 19. Promoción.

Interpretación: En esta pregunta, la mayor parte de las familias nos indican que les gustaría que se haga descuentos directos con un 41%, seguido de un 28% de familias que les gustaría que se ofreciera más producto, mientras que el 19% manifiesta que le gustaría premios por la fidelidad a la marca y con un 13% señalan que les gustaría otras promociones.

10. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el producto?

Tabla 19

Medios de Publicación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	8	25%
Redes sociales	14	44%
Radio	3	9%
Anuncios publicitarios	7	22%
Total	32	100%

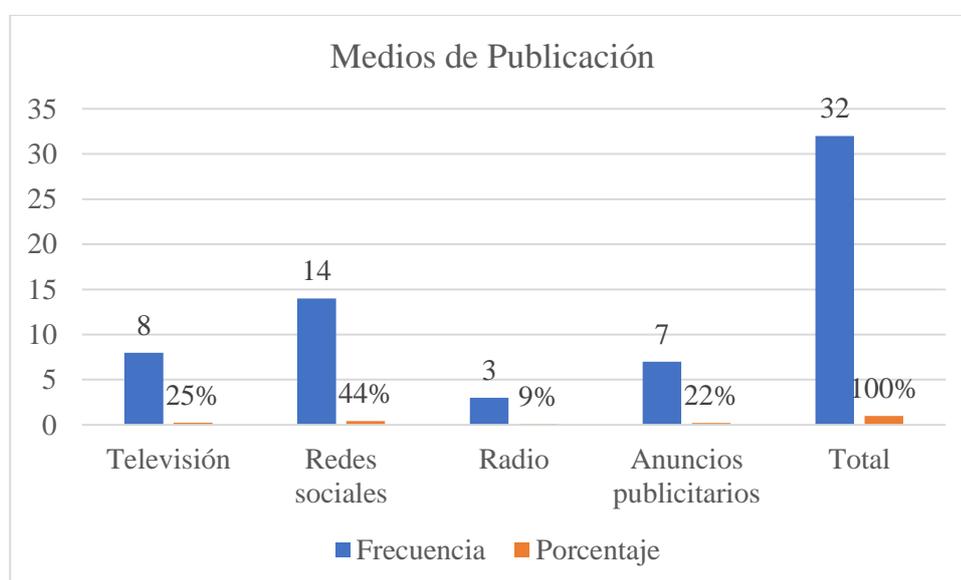


Figura 20. Medios de publicación.

Interpretación: Las familias del área urbana de la ciudad de Manta mencionan que les gustaría obtener información del producto a través de redes sociales con un 44%; seguido con un 25% señalan que les gustaría ser informados por televisión; con un 22% indican que es mejor informar por medio de anuncios publicitarios y con un 9% recomienda que se haga por emisoras de radio local. De acuerdo con estos datos se observa que la mayor parte de las familias prefieren las redes sociales para informarse del producto de los camarones empanizados con coco.

Demanda del producto

Es la cantidad de bienes o servicios, que las personas pretenden conseguir para satisfacer sus necesidades y, con base a datos que verifica la Institución Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020) con la realización del último censo en el año 2010, nos indica que el área urbana de la ciudad de Manta, tiene una población de 55.281 familias, y una tasa de crecimiento del 1,78% según datos oficiales del (INEC). Con estos datos se realiza la proyección de la población a cinco años.

Proyección de la población

Para realizar la proyección, se tomará los datos del último censo ejecutado en el año 2010, que nos indica la cantidad de 55.282 familias y una tasa de crecimiento de 1,78% en la ciudad de Manta (INEC). A continuación, se aplicará la siguiente fórmula para la proyección de la población.

Fórmula:

$$Px = Pb(1 + i)^n$$

Simbología:

Px = Población futura.

Pb = Población inicial (55.281).

i = Tasa de crecimiento anual es 1,78%.

n = Años de proyección, (2021 - 2025).

1 = Constante numérica.

A continuación, se realiza la aplicación de la fórmula.

$$Px = 55.281 \left(1 + \frac{1,78}{100}\right)^{11}$$

$$Px = 55.281 (1 + 0,0178)^{11}$$

$$Px = 67.122$$

Tabla 20

Proyección de la Población

Tiempo	Años	Población Total (N° de Familias)
1	2021	67.122
2	2022	68.316
3	2023	69.532
4	2024	70.770
5	2025	72.030

Nota. En la tabla se aclara que la duración del plan de negocios consta de cinco años.

Demanda real

Tabla 21

Demanda Real

Años	Población Total	Demanda Real (88%)
1	67.122	59.067
2	68.316	60.118
3	69.532	61.188
4	70.770	62.278
5	72.030	63.386

La demanda real es donde el cliente se encuentra y realiza la compra de un producto en un punto de venta, y para determinar la demanda real se toma como referencia el dato del consumo de camarón, que nos indica en la pregunta N° 2 aplicada en las encuestas; que menciona: **¿Consume usted camarón?**, lo cual nos indica un total de 88% que es el porcentaje de la demanda real, dando el resultado de 63.386 en el primer año.

Consumo per-cápita

Tabla 22

Consumo Per-Cápita

Presentación	Cantidad	Frecuencia	Semanas al		
			Año	F*C	(F*C)*V
1 libra	1	9	52	9	468
2 libras	2	22	52	44	2288
3 libras	3	11	52	33	1716
Más de 4 libras	4	2	52	8	416
Total		44			4888

El consumo per-cápita es un indicador que permite analizar y medir el consumo en una población determinada y, para determinar el consumo per-cápita se toma como referencia el dato del consumo de camarón en la semana, que nos indica en la pregunta N° 3 aplicada en las encuestas; que menciona: **¿Qué cantidad de camarón consume en la semana?**, lo cual nos indica un total de 4.888 que es la cantidad de consumo al año, 4.888 se divide para 44 que es el total de las encuestas que consumen camarón, dándonos como resultado de 111 libras de consumo de camarón al año.

Demanda efectiva

Tabla 23

Demanda Efectiva

Años	Demanda Real	Demandantes Efectivos (73%)	Consumo Per Cápita	Demanda Efectiva (libras de camarón)
1	59.067	43.119	111	4'786.199
2	60.118	43.886	111	4'871.362
3	61.188	44.667	111	4'958.064
4	62.278	45.463	111	5'046.386
5	63.386	46.272	111	5'136.168

La demanda efectiva es la cantidad de un producto que las personas desean adquirir; y, para determinarla se toma como referencia el dato de las familias que van a adquirir nuestro producto, que nos indica en la pregunta N° 5 aplicada en las encuestas; que menciona: **¿Si se implementara una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la ciudad de Manta, estaría dispuesto a adquirir el producto?**, lo cual nos indica un total del 73% de familias que si van a adquirir nuestro producto de camarones empanizados con coco, dando nos como demanda efectiva en libras de camarón el resultado de 4'786.199 en el primer año.

Oferta

Es la cantidad de un total de bienes y servicios disponibles en un determinado mercado, en esta situación es la oferta de camarón mostrada a las familias de la ciudad de Manta. A continuación, se realizará el cálculo de la oferta para determinar la oferta total.

Cálculo:

Número de cosechas anual: 3 cosechas

Producción trimestral: 520.243 libras

Producción anual: 1'560.729 libras

Los datos expuestos, son en base a los datos obtenidos en la entrevista con el Ing. Oswin Crespo, que nos indica en la pregunta N° 3 aplicada en la entrevista; que menciona: **¿Cuánto es la estimación aproximada de producción de camarón en la ciudad de Manta, de acuerdo con los socios registrados en la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas?**, lo cual nos indica un total de producción trimestral de 520.243 libras y 1'560.729 libras anual. También nos sirve de referencia la pregunta N° 4 aplicada en la entrevista; que

menciona: **¿El ciclo de cosechas de camarón cada que tiempo los productores realizan al año?**, indicándonos que se realiza 3 cosechas anualmente.

Por último, se tomó como referencia la pregunta N° 5 aplicada en la entrevista; que menciona: **¿Usted como presidente de COOPROCAM indíquenos una referencia de incremento en porcentaje en la demanda del producto ofertado en los últimos años por los productores de camarón?**, indicando que el 7% es el porcentaje de incremento, y con esta referencia calcular el crecimiento anual.

Tabla 24

Oferta

Años	Producción Ofertada	Porcentaje de Incremento (7%)	Oferta
1	1'560.729		1'560.729
2	1'560.729	7%	1'669.980
3	1'560.729	7%	1'786.879
4	1'560.729	7%	1'911.961
5	1'560.729	7%	2'045.798

En la tabla de la oferta, se puede observar la producción de camarón que la competencia indirecta atiende en el mercado local, como resultado en el primer año indica 1'560.729 libras de camarón; y, que se proyecta para los otros cuatros años de igual manera con un porcentaje del 7%.

Demanda insatisfecha

Tabla 25

Demanda Insatisfecha

Años	Demanda Efectiva	Oferta	Demanda Insatisfecha
1	4'786.199	1'560.729	3'225.470
2	4'871.362	1'669.980	3'201.382
3	4'958.064	1'786.879	3'171.185
4	5'046.386	1'911.961	3'134.425
5	5'136.168	2'045.798	3'090.370

La demanda insatisfecha, es la demanda que no es cubierta en el mercado y existe la demanda insatisfecha cuando la demanda es más alto que la oferta en un mercado determinado; y, para determinar la demanda insatisfecha en el primer año, se realizó la cantidad de 4'786.199 del primer año restando la cantidad de la oferta de 1'560.729 obteniendo un resultado de 3'225.470, indicando que existe un superávit de la demanda en comparación a la oferta, esto nos demuestra que la creación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco es viable.

Cálculo Estimado de Ventas

Es importante conocer el comportamiento de las ventas para poder realizar una estimación; y, calcular la situación económica del negocio, en este cálculo de ventas se considerará 3 escenarios: conservador, optimista y pesimista en base a la capacidad productiva.

En la estimación de ventas se indica que la presentación de los camarones empanizados de coco será de 1 kilogramo, con una estimación de costo unitario de \$ 15,31 dólares, cabe mencionar que la capacidad de producción de la maquinaria en la empresa puede producir un estimado de 600 unidades de 1 kilogramo por semana, con estos datos aplicamos el siguiente cálculo:

Cálculo:

600 unidades semanales x 4 semanas = 2.400 unidades al mes.

2.400 unidades x \$ 15,31 dólares costo unitario = \$ 36.744 dólares mensual.

\$ 36.744 dólares x 12 meses = \$ 440.928 dólares anual.

A continuación, se realizará el cálculo estimado de ventas en los 3 escenarios.

Tabla 26

Cálculo Estimado de Ventas

Escenarios	Presentación	Precio Unitario	Capacidad	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Conservador	Presentación de 1 kilogramo	\$15,31	2.400	\$36.744	\$440.928
Optimista	Presentación de 1 kilogramo	\$15,31	3.400	\$52.054	\$624.648
Pesimista	Presentación de 1 kilogramo	\$15,31	1.400	\$21.434	\$257.208

Entonces con estos datos tenemos en el escenario conservador un ingreso anual de \$ 440.928 dólares, posteriormente en el escenario optimista se puede observar un ingreso anual de \$ 624.648 dólares y para finalizar, el escenario pesimista indica un ingreso anual de \$ 257.208 dólares.

Flujo de Ingresos Proyectados

Los ingresos proyectados son las recaudaciones esperadas de las ventas de un determinado periodo, para realizar el cálculo de flujo de ingresos, se tomó el valor del primer año de \$ 440.928 dólares y se multiplicó por el 7% que es el crecimiento de venta del camarón, según la fuente del (Banco Central del Ecuador, 2020), teniendo un ingreso proyectado para el segundo año de \$ 471.793 dólares, para el tercer año tenemos un total de \$ 504.818 dólares, en el cuarto año tenemos un total de \$ 540.156 dólares y para el quinto año un total de \$ 577.967 dólares.

A continuación, se realizará el flujo de ingresos proyectados.

Tabla 27

Flujo de Ingresos Proyectados

	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyecto	Ventas	\$440.928	\$471.793	\$504.818	\$540.156	\$577.967
Conservador	Unidades	28800	30816	32973	35281	37751
Optimista	Unidades	40800	43656	46712	49982	53480
Pesimista	Unidades	16800	17976	19234	20581	22021

A continuación, el cálculo de las unidades vendidas por semana a los supermercados.

Cálculo:

\$ 440.928 dólares anuales, dividido para 240 días laborables = \$ 1.837,2 dólares ingreso diario.

\$ 1.837,2 dólares x 5 días laborables de la semana = \$ 9.186 dólares ingreso semanal.

\$ 9.186 dólares dividido por \$ 15,31 dólares costo estimado unitario = 600 unidades semanal.

El producto de los camarones empanizados con coco, en la presentación de 1 kilogramo, se lo va a comercializar en los supermercados de la ciudad de Manta, que son: Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía. Este producto se lo va a distribuir semanalmente de la siguiente manera: a Megamaxi se le va a realizar la entrega de 225 unidades, Supermaxi se le va a realizar la entrega de 225 unidades, Gran AKÍ se le va a realizar la entrega de 75 unidades y por último al supermercado Tía se le va a realizar la entrega de 75 unidades, esto tiene un total de 600 unidades vendidas semanalmente.

Análisis de Riesgos

En este análisis se evalúa los riesgos potenciales que pueden causar peligros a la empresa en un determinado tiempo, en lo que se podría determinar que puede suceder o a su vez no, pero al llegar a ocurrir puede afectar al cumplimiento de objetivos en la empresa.

Tabla 28

Matriz de Riesgos

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto
Robo de Mercancía	40%	40%
Riesgo Ambiental	45%	45%
Riesgo en dependencia de proveedores	55%	55%

A continuación, se explicará cada factor de riesgo.

Robo de Mercancía: en la actualidad, la ruta costera del país puede presentar probabilidades de robo hacia el sector camaronero o a su vez no, lo cual es un factor preocupante para la empresa que necesita realizar el traslado de esta mercadería, por ende, la probabilidad de este tipo de actos delictivos es de un 40%, mientras que su impacto es del 40% a la empresa, desabasteciendo de la materia prima para elaborar el valor agregado al producto.

Riesgo Ambiental: este tipo de producto debe ser muy controlado y cuidado en refrigeración, debido a que la ciudad se encuentra en la región costa del país, teniendo una probabilidad del 45%; y, por ello, se debe ser muy minucioso con el control de la temperatura para evitar el deterioro de la materia prima, pero se podría contar con otros medios para contrarrestar este tipo de inconvenientes en lo cual se determina un impacto del 45%.

Riesgo en dependencia de proveedores: al contar solamente con 3 proveedores de la materia prima, contamos con un índice del 55% de probabilidad en caso de no contar con la mercadería a tiempo o, se retrase en su adquisición con un impacto del 55% poniendo en riesgo los objetivos de cumplimiento de metas trazadas.

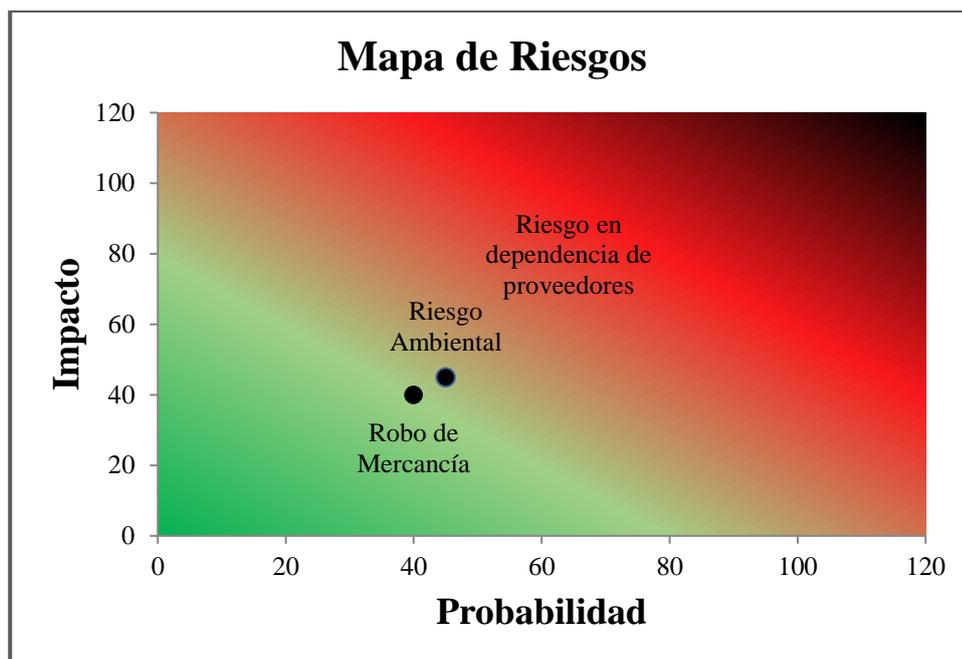


Figura 21. Mapa de riesgos.

Resumen

En el presente capítulo se realizó un análisis e investigación de mercados, se inició con el análisis del macroentorno en el cual se revisaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que inciden en el desarrollo del proyecto. Se determinó que uno de los beneficios que se debe aprovechar es el tributario para reducir costos en la compra de maquinaria.

En el análisis del microentorno se analizaron las cinco fuerzas de Porter: proveedores, clientes, productos sustitutos, nuevos entrantes y rivalidad competitiva, dando como resultado que la empresa cuenta con tres proveedores, el producto camarón empanizado con coco está dirigido a las familias; y, en la actualidad no existe un producto que cuente con el valor agregado de coco.

Con respecto al estudio de la cadena de valor, se detallaron las actividades primarias y de apoyo que permitirán el desarrollo de la producción de los camarones empanizados con coco. También, se analizó el diagnóstico de la situación mediante el desarrollo de la matriz DAFO, EFI y EFE, el resultado determinó que la empresa

responde de forma eficiente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Seguidamente se desarrolló el análisis cualitativo aplicando el método Delphi, realizando una entrevista al Ing. Oswin Crespo y al Dr. José Rengel, brindándonos una valiosa información sobre temas puntuales en la industria y mercado del camarón. También se realizó el análisis cuantitativo, donde se desarrolló la investigación para establecer la población al cual vamos a enfocarnos, según (INEC) en la zona urbana de la ciudad de Manta tiene 221.122 habitantes, dividido para 4 integrantes promedio por familia, nos da un promedio total de 55.281 familias, con un crecimiento poblacional de 1,78%.

Para determinar la demanda se hizo referencia la proyección del año 2020, lo que nos indica 65.948 familias de la zona urbana del cantón Manta, con este dato se aplicó el tamaño de la muestra dándonos un resultado de 384 encuestas, en esta ocasión, por motivos de la pandemia del Covid-19, hay que mantener las normas de seguridad y distanciamiento, con el fin de evitar la propagación de este virus. Por este motivo, se realizó la aplicación de 50 encuestas a los demandantes. La proyección de la población se la realizó a cinco años de duración acorde al plan de negocios, en la demanda real tenemos el resultado de 63.095 en el primer año, en el consumo per cápita tenemos como resultado 112 kilogramos de camarón al año, la demanda efectiva nos indica el resultado de 6'147.977 en libras de camarón en el primer año, en la oferta se puede concluir que la producción de camarón en base a la competencia indirecta, atiende en el mercado local con un resultado del primer año de 1'560.729 libras de camarón, y en la demanda insatisfecha se obtuvo el resultado de 4'587.248, indicando que existe un superávit de la demanda en comparación a la oferta.

Posteriormente se realizó el cálculo estimado de ventas a tres escenarios, donde obtuvo el escenario conservador un ingreso anual de \$ 440.928 dólares, posteriormente en el escenario optimista se puede observar un ingreso anual de \$ 624.648 dólares y para finalizar, el escenario pesimista indica un ingreso anual de \$ 257.208 dólares.

Consecutivamente se realizó el flujo de ingresos proyectados teniendo en el primer año un ingreso de \$ 440.928 dólares y este valor se multiplico por 7% que es el crecimiento de venta del camarón según la fuente del (Banco Central del Ecuador, 2020) teniendo un ingreso proyectado para el segundo año de \$ 471.793 dólares, para el tercer año tenemos un total de \$ 504.818 dólares, en el cuarto año tenemos un total de \$ 540.156 dólares y para el quinto año un total de \$ 577.967 dólares.

Para finalizar se hizo un análisis de riesgo, considerando el mapa de color de riesgos donde se concluyó los riesgos potenciales que pueden causar peligros a la empresa en un determinado tiempo, en lo que se podría determinar que puede suceder o a su vez no, determinando 3 factores que son el robo de mercancía, riesgo ambiental y dependencia de proveedores.

Capítulo 3: Plan de Marketing y Ventas

En el presente capítulo se establecerán los objetivos que se enfocarán en diseñar el plan de marketing, identificando estrategias de diferenciación y canales de comercialización que permitan posicionar nuestro producto en el mercado. Seguidamente se desarrollará el ciclo de vida del producto en cada una de las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive, además, se formularán las estrategias de venta de portafolio, precio, distribución, cobertura y promoción. También se desarrollará un análisis del tipo de producto, características, nombre de marca y eslogan de la marca, seguidamente se realizará el cálculo del precio del producto a ofertar, a su vez se indicará la plaza y canal de distribución, después se efectuará la aplicación de nuestra promoción por medio del marketing directo, fuerza de ventas, relaciones públicas y publicidad. Para finalizar se realizará la estrategia de diferenciación donde se definirá nuestra ventaja competitiva y valor agregado.

Establecimiento de Objetivos

Para el desarrollo del plan de marketing y ventas es trascendental determinar los objetivos en los que se enfocará la empresa para impulsar el consumo del producto “camarones empanizados con coco” en el mercado. Los objetivos planteados son los siguientes:

- Diseñar un plan de marketing para una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco, que permita un posicionamiento en el mercado de nuestro producto a razón del 7% anual; a partir de enero del 2021, en la Provincia de Manabí, cantón Manta.

- Establecer la estrategia de diferenciación que permita un crecimiento del 7% anual en sus ventas, en el mercado local de la Provincia de Manabí, cantón Manta.
- Identificar y promover tres canales de comercialización en la ciudad de Manta, para el producto “camarones empanizados con coco”, a partir de enero de 2021.

Criterios de Marketing

Respecto a los criterios de marketing, se toma como referencia la estructura del ciclo de vida de un producto, el mismo que permite identificar las oportunidades y riesgos a los que se expone nuestro producto “camarones empanizados con coco”, en el desarrollo de cada una de las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive.

Introducción y desarrollo

Esta fase es el inicio del ciclo de vida de nuestro producto, el lanzamiento de los camarones empanizados con coco comenzará en el momento que demos a conocer nuestro producto mediante medios digitales como: la página web, el e-mail marketing y las redes sociales, con el objetivo de atraer la atención de los consumidores para generar impacto y, obtener un mayor volumen de clientes que se interesen por el producto y lo compren en el supermercado. Es muy importante en esta etapa enfocar todos los esfuerzos para posicionar el producto en el mercado.

En esta etapa, de acuerdo con la herramienta Boston Consulting Group (BCG), el cuadrante “interrogante” determinará si el producto puede ser un éxito o un fracaso, debido a que es un producto nuevo en el mercado, sin embargo, en este caso el análisis de la demanda insatisfecha del producto “camarones empanizados con coco”, permite visualizar una aceptación de su consumo.

Crecimiento

Por otro lado, en relación con la fase de crecimiento del producto camarones empanizados con coco, una vez que alcance un espacio significativo en el mercado, es necesario que se apliquen estrategias que le permitan crecer y con ello incrementar los ingresos, direccionando las estrategias a la obtención de ventajas competitivas, donde también se busca generar beneficios para los clientes y garantizar su satisfacción para que así se empiece a gestar una fidelización.

En esta etapa de acuerdo con Boston Consulting Group, el cuadrante “estrella”, determina que son aquellos que generan dinero “liquidez” y necesitan una inversión considerable para consolidarse en el mercado; en el caso de los camarones empanizados con coco, se espera alcanzar una aceptación positiva en el mercado para generar mayores ventas que permitan un flujo de efectivo positivo.

Madurez

En la etapa de madurez se espera que el producto se encuentre posicionado en el mercado con una amplia aceptación por los consumidores, es decir, que la marca sea identificada y permita que la reputación del producto de camarones empanizados con coco sea percibida de forma positiva por su calidad, siendo esto una ventaja competitiva en el mercado.

En esta etapa de acuerdo con Boston Consulting Group, en el cuadrante “vaca”, determina que son aquellos que generan mucha liquidez y necesitan poca inversión, en el caso de los camarones empanizados con coco, se espera alcanzar un nivel alto de aceptación del cliente sobre el producto, por lo cual, no se necesitará realizar inversiones fuertes. Dando como resultado un incremento en los flujos de ingresos que pueden servir para invertir en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Declive

Finalmente, en esta etapa generalmente las ventas decrecen debido al ingreso de nuevos productos sustitutos con precios bajos, sin embargo, en el caso de los camarones empanizados con coco, se evitará llegar a este ciclo, realizando una inversión constante para fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado.

En esta etapa de acuerdo con Boston Consulting Group, los productos tienen una caída y se encuentran en el cuadrante “perro”, en el caso de los camarones empanizados con coco, se evitará lo mencionado, debido a que al ser un producto innovador se mantendrá la atención de los consumidores mediante promociones y publicidad constante del producto.

A continuación, se indica la Matriz BCG aplicada a los camarones empanizados con coco.



Figura 22. Matriz BCG.

Los camarones empanizados con coco se encuentran en el cuadrante “interrogante”, porque es el inicio del ciclo de vida de nuestro producto y, el lanzamiento al mercado en la ciudad de Manta, donde se determinará si el producto puede ser un éxito o un fracaso. Por otro lado, la competencia indirecta de nuestro producto, son los camarones al vacío de talla mediana y en su estado de materia prima

con valor agregado (descabezado, pelado, y desvenado) teniendo varios años de trayectoria en el mercado local, siendo nuestra competencia indirecta.

Formulación de Estrategias

Estrategia de venta del portafolio

En relación con las estrategias acorde a la venta del portafolio, éstas se direccionan mediante los canales de ventas que brindan la apertura de un mayor conocimiento del producto a los consumidores.

Tabla 29

Estrategia de Venta del Portafolio

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Ventas de portafolio	Crear canales de ventas	Desarrollar la página web de la empresa	Gerencia General	Número de visitantes en la página web
		Diseñar anuncios comerciales para dar a conocer el producto mediante el e-mail marketing	Gerencia General	Número de correos enviados
		Crear páginas en redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube) propias de la empresa	Gerencia General	Número de visitas en las páginas
		Crear convenios con los intermediarios (Supermercados), para vender el producto	Gerencia General	Porcentaje de ventas del producto

Estrategia de precio

Con relación a la determinación de estrategias direccionadas al precio, esta se orienta a la estipulación de precios competitivos para obtener mayor interés en el consumo del producto.

Tabla 30

Estrategia de Precio

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
		Establecer convenios con los proveedores de materia prima que son Mardex S.A. y Bilbo S.A.	Departamento de compras	Porcentaje de ahorro en la compra de materia prima
Estrategia de precio	Fijar precios competitivos	Descuentos para pedidos de gran volumen.	Departamento de compras	Porcentaje de ahorro en la compra de insumos
		Mantener un margen de precios acorde a la competencia	Departamento de ventas	Análisis de precios de la competencia

Estrategia de distribución / cobertura

Las estrategias de distribución se encuentran orientadas a abastecer el producto para su posterior comercialización. Además, las estrategias de cobertura permitirán solventar la demanda del mercado.

Tabla 31

Estrategia de Distribución y Cobertura

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia de distribución	Abastecer la mayor parte de Supermercados	Fijar acuerdos con los supermercados de Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía.	Departamento de ventas	Porcentaje de ventas
Estrategia de cobertura	Cubrir la demanda en el mercado local de la ciudad de Manta	Se utilizará un canal de distribución indirecto, manejando intermediarios como los supermercados para hacer llegar nuestro producto a las familias de la ciudad de Manta.	Departamento de ventas	Porcentaje de ventas

Estrategia promocional

El desarrollo de estrategias promocionales se direcciona a una mejor gestión por parte del área comercial de la empresa, estableciendo campañas de promoción para impulsar las ventas y de esta manera poder aumentar el consumo de nuestro producto de los camarones empanizados con coco.

Tabla 32

Estrategia Promocional

Estrategia	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador
Estrategia promocional	Incentivar la compra del producto	Establecer campañas de promoción con descuentos directos en fechas especiales.	Departamento de ventas	Porcentaje de ventas

Aplicaciones Marketing Mix Promocional

La aplicación de este análisis mediante el estudio de las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción), permitirá conocer la situación del producto de tal forma que se pueda desarrollar una estrategia determinada para lograr el posicionamiento en el mercado de los “camarones empanizados con coco”.

A continuación, se presenta el desarrollo de las 4Ps:

Producto

Tipo de producto

Camarones con valor agregado, con un toque de elaboración e innovación para crear un producto por excelencia como los camarones empanizados con coco, con una presentación de 1 kilogramo, dirigido al mercado de la zona urbana de la ciudad de Manta.

Características

Tabla 33

Características del Producto

Características del Producto	
Nombre del producto	Camarones empanizados con coco.
Ingredientes	Camarón, condimentos, harina de trigo, huevo en polvo, sal, miga de pan y coco rallado.
Características	Camarón extragrande, fácil cocción y excelente aroma.
Precio	Competente al mercado de Manta.
Nombre de la marca	Coridea.
Eslogan de la marca	Calidad y excelencia.
Empaque	Cartón y plástico biodegradables.

En la tabla se muestra la información de las características del producto de los camarones empanizados con coco, indicando que el tamaño de los camarones es extragrande (42 a 48 Camarones por kilogramo, con un peso promedio entre 18.5 y 21.5 gramos cada uno en promedio), con una fácil cocción y teniendo un excelente aroma en los camarones empanizados con coco.

Nombre de la marca

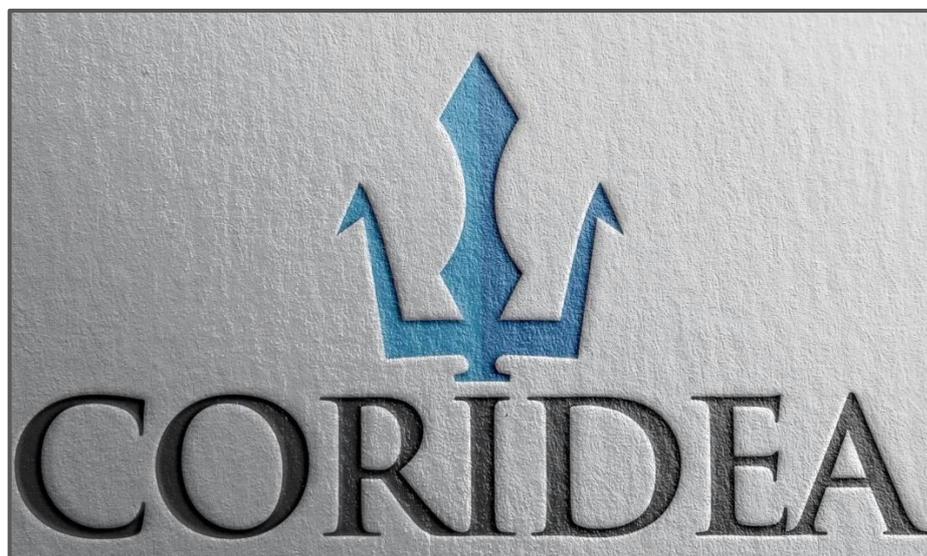


Figura 23. Nombre de la marca.

La marca es una identificación comercial en el mercado, cuya función es la de diferenciar nuestro producto al resto de competidores. La empresa se llamará Coridea,

que a su vez tendrá el mismo nombre la marca del producto, tomando una combinación con los colores azul claro y azul oscuro para el logotipo; y, un color gris oscuro para el nombre del producto representando elegancia.

Eslogan de la marca



Figura 24. Eslogan.

El eslogan conlleva una frase corta y concreta, con la finalidad de fortalecer la publicidad de la marca y/o producto, permitiéndonos diferenciar de las marcas y/o productos de la competencia. El eslogan de la marca y producto será “calidad y excelencia”.

Empaque

Determinando que el camarón es un producto delicado, debe mantenerse en refrigeración para la conservación del producto, por ende, se determinó utilizar empaques de cartón y fundas biodegradables para el mejoramiento del ecosistema y con muy buenas características para preservar el producto.

A continuación, se detalla las características del empaque.

Descripción:

Puede ser refrigerado y congelado.

El producto no traspasa líquidos y resiste aceite.

Permite el flujo de aire.

Seguro para microondas.

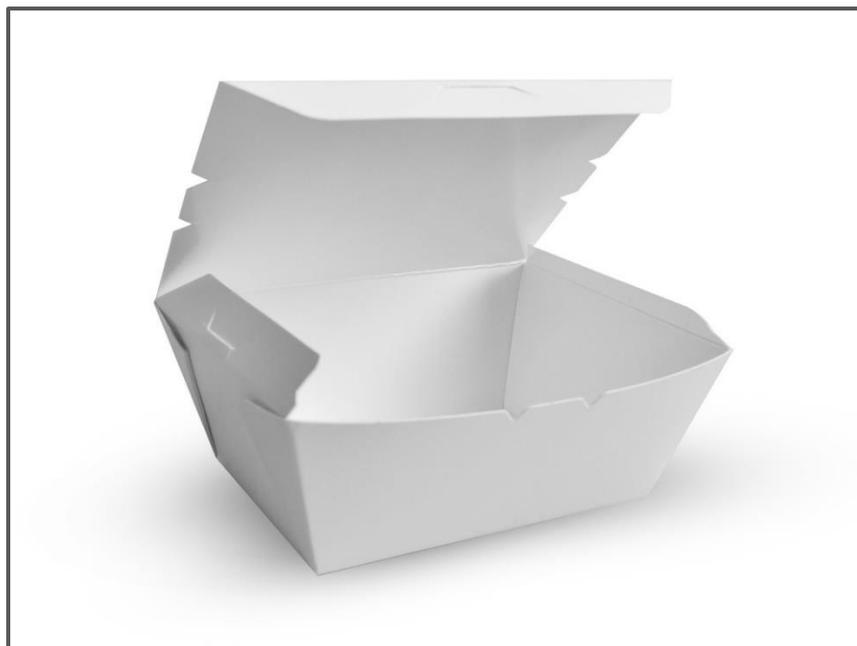


Figura 25. Empaque de cartón biodegradable.
Tomado de Dreampack (Dreampack, 2020).

Precio

Determinación del costo de producción

PRODUCTO: Camarones Empanizados con Coco 1KG

Tabla 34

Costo de Producción (Materia Prima & Insumos)

Detalle	Medida	Cantidad	Valor unitario	Costo variable mensual	Costo variable anual
Camarón	Kilos	2400	5,00	12000,00	144000,00
Harina de Trigo	Kilos	240	2,10	504,00	6048,00
Huevo en Polvo	Kilos	160	7,65	1224,00	14688,00
Sal	Kilos	32	0,91	29,12	349,44
Coco Rallado	Kilos	480	3,80	1824,00	21888,00
Condimentos	Gramos	320	0,89	284,80	3417,60
Miga de Pan	Unidades	2000	0,20	400,00	4800,00
Empaque Cartón Biodegradable	Unidades	2400	0,13	306,00	3672,00
Plástico Biodegradable	Unidades	2400	0,03	72,00	864,00
Total				16643,92	199727,04

Nota. Costos asociados a la producción con respecto a la materia prima e insumos.

En los costos de producción se detalla los costos asociados a la producción mensual para determinar el costo del producto, teniendo los datos de la materia prima directa mensual que es el camarón, seguidamente se detalla la materia prima indirecta como lo es la harina de trigo, huevo en polvo, sal, coco rallado, condimentos y miga de pan. Por otro lado, se detalla los insumos como el empaque de cartón y plástico biodegradables.

A continuación, se detalla el consumo de energía eléctrica y agua potable de la maquinaria.

Tabla 35

Gasto Energía Eléctrica

Máquina	CV Motor	Horas de Trabajo	% Utilización Máquina	Horas Efectivas	CV (Horas Efectivas)	Máquina (%)	Gasto Energía Eléctrica Anual	Gasto Energía Eléctrica Mensual
Clasificadora de camarón	24	240	25%	60	1440	16%	288	24
Túnel de enfriamiento	20	240	25%	60	1200	13%	240	20
Empanadora	37	240	25%	60	2220	25%	444	37
Selladora	21	240	25%	60	1260	14%	252	21
Retractiladora	21	240	25%	60	1260	14%	252	21
Glaseadora	26	240	25%	60	1560	17%	312	26
Total	149	1440		360	8940	100%	1788	149

Tabla 36

Gasto Agua Potable

Máquina	CV Motor	Horas de Trabajo	% Utilización Máquina	Horas Efectivas	CV (Horas Efectivas)	Máquina (%)	Gasto Agua Potable Anual	Gasto Agua Potable Mes
Glaseadora	26	240	25%	60	1560	100%	546	45,5
Total	26	240		60	1560	100%	546	45,5

A continuación, se detalla el cálculo de costos en el área de producción.

Tabla 37

Cálculo de Costo Área de Producción

Detalle	Gasto
Costo Infraestructura	\$ 47.456,82
(-) Valor del terreno	\$ 27.400,00
Valor bien	\$ 20.056,82
Vida Útil: 25 años	
Valor residual	\$ 10.000,00
Depreciación anual	\$ 2.372,84
Costo Promedio de Capital (CPC)	\$ 2.372,84
Seguro Prima	\$ -
Mantenimiento	\$ 5.040,00
Impuesto Predial	\$ 300,00
Total	\$ 10.085,68
ESPACIO (M2)	\$ 25,21
Gasto Espacio Físico	\$ 8.068,55

A continuación, se detalla el cálculo de sueldo del personal administrativo (M.O.I).

Tabla 38

Sueldo Personal Administrativo (M.O.I)

Máquina	Horas efectivas	Gasto MOI
1	1920	\$1.352,08
1	1920	\$1.352,08
1	1920	\$1.352,08
Total	5760	\$4.056,24

A continuación, se detalla el cálculo para obtener el costo de producción o manufactura.

Tabla 39

Cálculo para Obtener Costo de Producción

Detalles	Costo
Mano de Obra Indirecta	\$ 4.056,24
Mano de Obra Directa	\$ 4.714,76
Gasto Energía Eléctrica Maquinaria	\$ 149,00
Gasto Agua Potable Maquinaria	\$ 45,50
Depreciación	\$ 3.539,92
Gasto Espacio Físico	\$ 8.068,55
Subtotal	\$ 20.573,97
Costo Hora	\$ 57,15
Costo de Fabricación	\$ 3,81
Costo de Materia Prima	\$ 6,93
Costo de Producción por Unidad	\$ 10,74

Tabla 40

Costo por Unidad

COSTO POR UNIDAD	Costos
Costo de Fabricación	\$ 3,81
Costo de Materia Prima	\$ 6,93
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 10,74

Nota. Costo por unidad producida.

Determinación de otros costos

Tabla 41

Costo de Servicios Básicos (Empresa)

Detalle	Costos
Energía Eléctrica	\$ 34,00
Agua Potable	\$ 21,00
Teléfono	\$ 110,50
Total	\$ 165,50

Tabla 42

Costo de Distribución

Detalle	Costos
Distribución del Producto	\$ 60,00
Publicidad	\$ 175,55
Personal de Seguridad Externo	\$ 1.020,00
Total	\$ 1.255,55

Nota. Lista de costos asociados a la comercialización del producto.

En los costos asociados a la comercialización del producto mensual, se encuentran factores como la distribución del producto, como puede ser desde los proveedores a la empresa y la distribución de la empresa a los supermercados, a su vez se encuentra el factor de la publicidad; y, también se encuentra el costo de personal de seguridad externo.

Determinación de precio de venta

Tabla 43

Precio de Venta

PRECIO DE VENTA	Costos
Costo unitario de producción	\$ 10,74
Costo unitario distribución	\$ 0,52
Costo servicios básicos	\$ 0,07
Costo total	\$ 11,34
Utilidad	\$ 3,97
Precio de venta sin IVA	\$ 15,31
Precio de venta con IVA	\$ 17,14

La tabla nos indica que el costo unitario de producción es de \$10,74 dólares, más el costo de distribución es de \$0,52 centavos, y el costo de servicios básicos (Empresa) es de \$0,07 centavos, teniendo un costo total de manufactura de \$11,34; y, el margen deseado es del 35% dando un costo de \$3,97 dólares. Con estos datos

obtenemos el precio de venta sin IVA de \$15,31 dólares y el precio de venta con IVA con un costo de \$17,14 dólares.

Políticas de precio

- Se desea obtener un margen deseado del 35%, por cada presentación de 1 kilogramo de camarones empanizados con coco.
- Manejar la distribución al por mayor, detallista y consumidor, con la finalidad de que nuestra empresa venda nuestros productos al por mayor; y los supermercados se encarguen de vender al consumidor final de manera detallista.
- La competencia directa es Negocios Industriales Real NIRSA S.A., con su producto de camarones apanados con coco, es su presentación de 454 gr, con un valor de \$7,38 dólares la libra, en los supermercados de la ciudad de Manta.
- La competencia indirecta son los camarones al vacío de talla mediana y en su estado de materia prima con valor agregado (descabezado, pelado y desvenado) con un valor de \$10,99 dólares el kilo, en los supermercados de la ciudad de Manta.

Plaza

Para determinar la plaza se toma como referencia el dato del sitio de adquisición del producto, que nos indica en la pregunta N° 8 aplicada en las encuestas; que menciona: **¿Dónde le gustaría adquirir el producto?**, lo cual nos indica que las familias de la ciudad de Manta, preferirían obtener el producto en los supermercados con un 66%.

La plaza es un factor importante para que los consumidores tengan acceso a la oferta de nuestro producto, los camarones empanizados con coco se comercializaran a

través de un canal indirecto, desde la empresa a los supermercados Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía, ubicados dentro del área urbana de la ciudad de Manta y, dirigido finalmente al consumidor final.

Canales de distribución

Al ser una empresa nueva dentro del mercado, se necesitará analizar un canal de distribución conveniente para la empresa, para lo cual se utilizará un canal de distribución indirecto, utilizando intermediarios como los supermercados para hacer llegar nuestro producto a las familias de la ciudad de Manta. Se ha elegido los supermercados como: Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía, esta cadena de supermercados se caracteriza por comprar productos nuevos e innovadores, apoyando al producto hecho en Ecuador.



Figura 26. Canales de distribución.

Promoción

Mercadeo directo

El marketing directo son las campañas publicitarias que se realizará en la empresa, con la finalidad de llegar a un grupo seleccionado de consumidores. Este tipo de campañas puede tener muchos formatos diferentes, el cual nos enfocaremos en: página web, email marketing directo y redes sociales.

El tener una página web, brinda muchas oportunidades para poder tener contacto con nuestros clientes, esto permite que el cliente observe nuestro producto a

cualquier hora y pueda consultar cualquier tipo de inquietud respecto al mismo, esto permitirá ofrecer confianza, seguridad y como resultado obtendremos una buena imagen para la empresa.

Con el email marketing directo, se ejecutará el envío de emails y publicación de anuncios comerciales de nuestro producto de camarones empanizados con coco, con el objetivo de llegar a los clientes con más probabilidades de comprar nuestro producto, con la finalidad de conseguir fidelización de las familias hacia nuestro producto.

Por otro lado, las redes sociales en los últimos años han proporcionado un cambio considerable en el marketing, en este tipo de plataforma digital – social toma conciencia pública entre nuestra marca y el cliente, esto significa que la comunicación proporcionada al cliente sea efectivamente interesante.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es un factor fundamental dentro de la empresa, porque así damos a conocer nuestra empresa y el producto a nuestros clientes. Se contará con un ejecutivo comercial encargado en la comercialización, búsqueda de clientes potenciales y promoción del producto de los camarones empanizados con coco, para obtener una relación profesional y duradera con nuestros intermediarios.

Canal

En el presente plan de negocios se utilizará un tipo de canal indirecto corto, donde interviene la Empresa Coridia que será el productor y comercializador del producto de los camarones empanizados con coco y, va dirigido a intermediarios que son los supermercados Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía, llegando al último punto del canal que es el consumidor y/o cliente final que son las familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, con un nivel socio económico medio – alto, con un rango de edad entre 20 y 65 años y que realicen la compra del producto en supermercados.

Relaciones públicas / lobby

Esto nos sirve para mantener un vínculo de comunicación coordinada y sostenida, teniendo como objetivo fortalecer las relaciones entre la empresa y los clientes, con el propósito de mantenerlos informados sobre nuestro producto y mantener una fidelidad hacia nuestra marca.

Publicidad

Los medios publicitarios serán únicamente por medios digitales, en los cuales se diseñará una página web, se ejecutará el procedimiento de email marketing directo y se utilizarán las redes sociales para realizar los medios publicitarios de la empresa y, dar a conocer nuestro producto en el mercado local. A continuación, se detallará el tipo de publicidad en los medios.

- **Página web:** se diseñará una página web con un contenido fácil de manejar para el usuario, permitiendo visualizar y comprender el producto en stock, de igual manera que el cliente pueda tener información necesaria del producto.
- **E-mail marketing:** se realizará envío de emails y publicación de anuncios comerciales periódicamente, en el lapso de cada semana dando a conocer nuestro producto innovador y con valor agregado como lo son los camarones empanizados con coco.
- **Redes sociales:** se utilizará las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube. Estas redes sociales establecen una amplia recepción de información a nivel nacional e internacional, permitiendo a los usuarios interactuar con información actual y mercadeo de productos.

Estrategia de Diferenciación

La diferenciación del producto es una táctica competitiva, con el objetivo que el consumidor distinga el producto ofertado por nuestra empresa, basándose en la diferenciación del producto en relación con la competencia directa de Negocios Industriales Real NIRSA S.A., con su producto de camarones apanados con coco, e indirecta que se encuentra en el mercado local de la ciudad de Manta.

En el presente plan de negocios, el objetivo principal es aplicar una estrategia de diferenciación basándonos en un producto con calidad de exportación de talla extragrande, con presentación de 1 kilogramo, manteniendo su frescura, sabor, olor y textura, insumos de buena calidad; y, con un valor agregado como el empanizado con coco, dándole un toque diferenciador al resto de la competencia del mercado local, siendo un producto nuevo e innovador.

A continuación, se detalla el presupuesto de costos de marketing digital.

Tabla 44

Presupuesto de Marketing Digital

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo anual
Diseño gráfico publicitario	1	\$80,00	\$960,00
Diseño página web	1	\$419,99	\$419,99
Dominio	1	\$11,99	\$11,99
Servicio SSL administrativo	1	\$149,99	\$149,99
Redes sociales	1	\$210,00	\$210,00
E-mail marketing	1	\$354,68	\$354,68
TOTAL			2.106,65

Resumen

En el presente capítulo se realizó el establecimiento de objetivos para el desarrollo del plan de marketing y ventas determinando los objetivos que impulsarán el consumo del producto, que permita un posicionamiento en el mercado a razón del 7% anual; a partir de enero de 2021 en la provincia de Manabí, cantón Manta. También se estableció la estrategia de diferenciación que permitirá un crecimiento del 7% anual en sus ventas.

En la formulación de la estrategia de venta del portafolio, se menciona que se diseñará anuncios comerciales para dar a conocer el producto mediante el e-mail marketing, en estrategia de precio se hace referencia de establecer convenios con los proveedores de materia prima que son Mardex S.A. y Bilbo S.A., en estrategia de distribución y cobertura se pretende fijar acuerdos con los supermercados de Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía, por último en estrategia promocional se indica establecer campañas de promoción con descuentos directos en fechas especiales.

A continuación, se realizó la aplicación de marketing mix promocional, donde se indica el producto de los camarones empanizados con coco, indicando el tipo de producto con valor agregado dando una elaboración e innovación para crear un producto por excelencia, revelando que el tamaño de los camarones es extragrande (42 a 48 Camarones por kilogramo, con un peso promedio entre 18.5 y 21.5 gramos cada uno en promedio), además se indica que la empresa se llamará CORIDEA, que a su vez tendrá el mismo nombre la marca del producto, decretando un eslogan que es “calidad y excelencia” con la finalidad de fortalecer la publicidad de la marca y/o producto.

Seguidamente se determina el costo de producción, haciendo un análisis de los costos de materia prima e insumos con un total de **\$ 16.643,92 dólares**, con referencia a

la producción mensual de 2,400 presentaciones de 1 kilogramo de camarones empanizados con coco.

Para determinar la plaza se toma como referencia el dato del sitio de adquisición del producto, que nos indica en la pregunta N° 8 aplicada en las encuestas, donde mencionan las familias de la ciudad de Manta, que les gustaría adquirir el producto en los supermercados. El canal es de distribución indirecto corto, donde interviene la empresa Coridia que será el productor y comercializador del producto de los camarones empanizados con coco, y, va dirigido a intermediarios que son los supermercados Megamaxi, Supermaxi, Gran AKÍ y Tía, llegando al último punto del canal que es el consumidor y/o cliente final que son las familias de la zona urbana de la ciudad de Manta.

Consecutivamente se realizó la promoción que, mediante el marketing directo con la finalidad de llegar a un grupo seleccionado de consumidores, el cual nos enfocaremos en: página web, email marketing directo y redes sociales. En la página web se diseñará un contenido fácil de manejar para el usuario, permitiendo visualizar y comprender el producto en stock, en el e-mail marketing se realizará envío de emails y publicación de anuncios comerciales periódicamente; y, a su vez se utilizará las redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube.

Para finalizar se realizó la estrategia de diferenciación del producto, indicando que el objetivo principal es aplicar una estrategia de diferenciación basándonos en un producto con calidad de exportación de talla extragrande, con presentación de 1 kilogramo, manteniendo su frescura, sabor, olor y textura, insumos de buena calidad; y, con un valor agregado como el empanizado con coco, dándole un toque diferenciador al resto de la competencia del mercado local, siendo un producto nuevo e innovador.

Capítulo 4: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En el presente capítulo se establecerá la capacidad instalada de la empresa, su ubicación estratégica mediante el análisis de la macro localización y su micro localización a través de la matriz de factores ponderados, que determinará el lugar en el cual se realizarán las operaciones de la empresa.

Posteriormente, se describirá el proceso de producción que se llevará a cabo para elaborar los camarones empanizados con coco, determinando sus capacidades técnicas, tecnológicas y arquitectónicas que requerirá la empresa para su desarrollo productivo.

Finalmente, se detallarán los perfiles profesionales del personal requerido de acuerdo con cada área de trabajo, las políticas del talento humano que permitirán direccionar de forma clara cada actividad y se realizará el marco normativo de nuestra empresa.

Tamaño del Proyecto

El tamaño es la capacidad de producción que tiene nuestro proyecto durante todo el periodo de funcionamiento, definiendo la capacidad de producción de las unidades de camarones empanizados con coco de 1 kilogramo, que se puede producir en hora, día, semana, mes y al año. Por ende, el tamaño del proyecto se lo determinó por medio de la capacidad instalada.

Capacidad instalada

Tabla 45

Capacidad de la Maquina Retractiladora

Máquina	Producción Diaria (8 Horas)	Producción Semanal (5 Días)	Producción Mensual	Producción Anual (240 Días) Kilos
1	120	600	2400	28800

Cálculo:

1 máquina x 8 horas al día = 120 kilos empaquetados

120 kilos x 5 días a la semana = 600 kilos empaquetados

600 kilos x 4 semanas = 2400 Kilos empaquetados

2400 kilos x 240 días laborales al año = 28800 kilos empaquetados

Tabla 46

Capacidad Instalada

Años	Horas Laborables	Días del Año Laborables	Capacidad Instalada	Porcentaje
1	8	240	28800	100%
2	8	240	28800	100%
3	8	240	28800	100%
4	8	240	28800	100%
5	8	240	28800	100%

La capacidad instalada es el volumen de producción que nuestra empresa puede producir durante el periodo establecido de cinco años, tomando en cuenta la capacidad de la máquina retráctiladora, la misma que tiene una capacidad de manufacturar 15 empaques de 1 kilogramo por hora, lo cual por ocho horas diarias equivale a 120 empaques de 1 kilogramo, esta cantidad multiplicada por 240 días laborales, obtenemos un total de 28800 empaques de camarones empanizados con coco de 1 kilogramo anual.

Localización

La localización es un eje trascendental para nuestra empresa, ya que al analizar y posteriormente determinar el lugar en el cual se ubicarán las operaciones de la organización, conseguirán la optimización de todos los recursos, con el fin de alcanzar los mejores beneficios.

Análisis de los Principales Criterios

Macro localización

Es importante realizar un análisis específico sobre todos los factores que han impulsado la decisión de ejecutar las operaciones de nuestra empresa en Ecuador.

Ecuador es un país que se encuentra ubicado al noroeste de América del Sur. Está rodeado al este y sur por Perú, al norte por Colombia y al oeste con el Océano Pacífico. Ecuador tiene un clima tropical que varía de acuerdo con las zonas y altura. Es decir, puede ser cálido, frío y lluvioso en el mismo día. Se divide en cuatro regiones: Sierra, Costa, Amazónica y Galápagos.

En la región Sierra el clima se define por la altitud, la estación de invierno dura de octubre a mayo. Se caracteriza por sus elevaciones montañosas, nevados y volcanes. En cambio, la región Amazónica tiene un clima húmedo propio de la vegetación de la zona. En la región Insular o Galápagos la temperatura está sujeta a corrientes oceánicas y está compuesta de islas y cuenta con diversidad de flora y fauna.

Una de las cuatro regiones es la Costa que se encuentra situada al oeste del país, por sus espacios pasan ríos que inician su recorrido desde los Andes hasta llegar al Océano Pacífico. Además, está compuesta por playas, llanuras y elevaciones de baja altitud. Se divide en siete provincias: Manabí, Santa Elena, Guayas, El Oro, Los Ríos, Santo Domingo y Esmeraldas.

La provincia de Manabí se encuentra ubicada al occidente del país, es la cuarta provincia del país con mayor extensión territorial. Su capital es Portoviejo, está conformada por veinte y dos cantones con sus respectivas parroquias rurales y urbanas. Las principales actividades comerciales son: la industria, la ganadería y la pesca. En esta provincia se sitúa el segundo puerto más significativo del país y las más grandes

fábricas de atún en Manta. Se caracteriza por desarrollar actividades agropecuarias en la zona rural y, el turismo debido a sus diversas playas.

En base a todas las razones presentadas, el presente proyecto se desarrollará en el país de Ecuador, en la región Costa o Litoral del país, en la provincia de Manabí, cantón de Manta, ciudad de Manta. Para la ubicación de la empresa se consideraron algunos factores como son:

- Ubicación de los consumidores
- Localización de los insumos y materia prima
- Medios de transporte
- Vías de fácil acceso y comunicación
- Desarrollo de la ciudad
- Condiciones climáticas
- Disponibilidad de la mano de obra
- Accesibilidad a todos los servicios básicos

Para poder determinar el sector en el cual nuestra empresa iniciará las operaciones se detalla el estudio:

Tabla 47

Cálculo de Centro de Gravedad

Cientes	Demanda	Coordenadas
Megamaxi	900	(2,1; 1,5)
Gran Akí	300	(6,1; 4,9)
Supermaxi	900	11,5; 10,5)
Tía	300	(10,9; 3,7)
Total	2400	

$$X = \frac{2,10 \times 900 + 6,1 \times 300 + 11,5 \times 900 + 10,9 \times 300}{900 + 300 + 900 + 300}$$

$$= 7,11$$

$$Y = 1,5 \times 900 + 4,9 \times 300 + 10,5 \times 900 + 3,7 \times 300 / 900 + 300 + 900 + 300$$

$$= 5,56$$

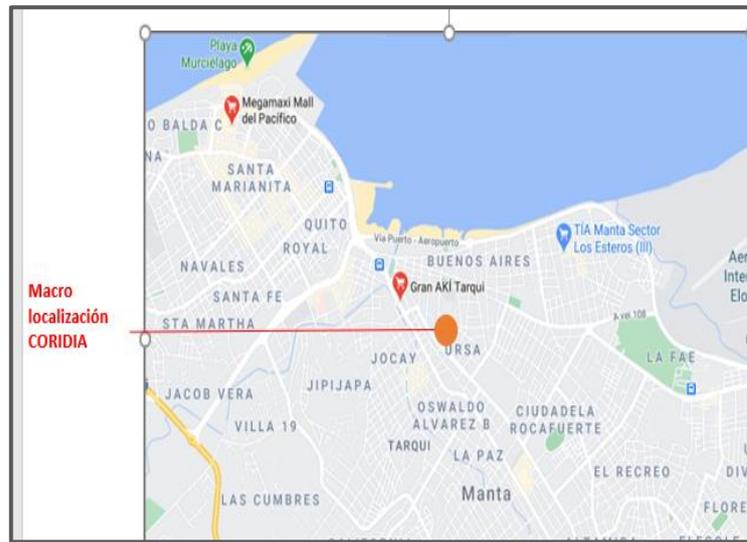


Figura 27. Ubicación de la empresa Coridia.

El resultado obtenido del cálculo del centro de gravedad permitió determinar que, según $X = 7,11$; y $Y = 5,56$, el lugar en el cual debe ubicarse la empresa CORIDIA para iniciar sus actividades comerciales y operacionales es el sector de la Parroquia Tarquí.

Micro localización

La empresa se ubicará en la ciudad de Manta, cantón Maná, donde se determinó que el sitio cumple con las características necesarias que se requieren para iniciar las operaciones de la empresa. Para la ubicación de la empresa se determinaron varios factores como son:

- Costos y disponibilidad de recursos materiales y humanos: materias primas e insumos, mano de obra, servicios básicos y comunicaciones.
- Precios de transporte de insumos y de productos
- Otros Factores: ecológicos, ubicación de la competencia y limitaciones tecnológicas.

Para establecer el lugar en el que se ubicará la empresa se analizarán los siguientes barrios de la Parroquia Tarquí:

- **Lugar A:** Barrio Ursa
- **Lugar B:** Barrio San José
- **Lugar C:** Barrio San Pablo

Matriz de localización

La matriz del método de factores ponderados permitirá visualizar los elementos más relevantes con los que debe cumplir el lugar en el cual se desarrollarán las operaciones estratégicas de nuestra empresa, que serán analizados mediante la asignación de puntajes que determinarán el lugar óptimo para la ubicación de la organización.

A continuación, se detalla la matriz del método de factores ponderados:

Tabla 48

Matriz de Método de Factores Ponderados

Factores de Localización	Ponderación	Puntuación (sobre 10)			Puntuaciones Ponderadas		
		Lugar A	Lugar B	Lugar C	Lugar A	Lugar B	Lugar C
Ubicación de los consumidores	0,20	10,00	10,00	10,00	2,00	2,00	2,00
Disponibilidad de los proveedores de materia prima e insumos	0,19	10,00	9,00	8,00	1,90	1,71	1,52
Vías de fácil acceso	0,15	10,00	10,00	10,00	1,50	1,50	1,50
Servicios Básicos	0,18	9,00	8,00	7,00	1,62	1,44	1,26
Medios de transporte	0,13	10,00	7,00	8,00	1,30	0,91	1,04
Disponibilidad de la mano de obra	0,15	9,00	9,00	9,00	1,35	1,35	1,35
TOTAL	1,00				9,67	8,91	8,67

Para la calificación de la matriz de métodos ponderados se procedió de la siguiente manera:

- Se determinó los factores de mayor relevancia
- Se asignó una ponderación o peso a cada factor para identificar su importancia
- Cada factor se le adjudicó una escala de 1 a 10 puntos
- Se multiplicó la puntuación por el peso de cada factor

Con relación al análisis de las tres opciones para la ubicación de la empresa, se pudo determinar que la localización adecuada es la del LUGAR A, ya que es la que presenta mejores beneficios y tiene la mayor calificación con un puntaje de 9,67 en relación con las otras opciones.

Croquis de ubicación de la empresa

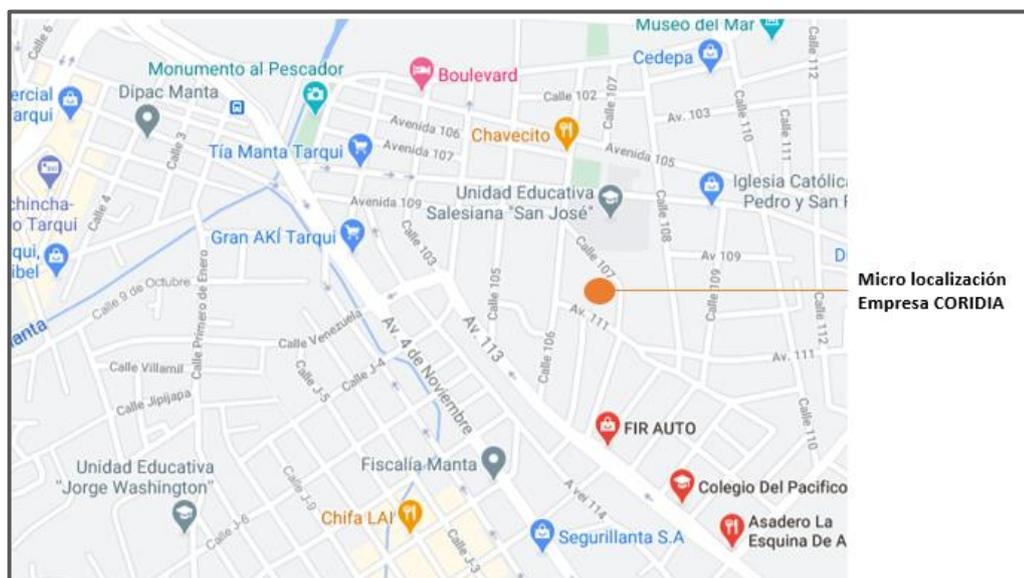


Figura 28. Croquis de la ubicación de la empresa Coridina.
Adaptado de Google Maps.

Como se muestra en el croquis, la empresa se ubicará en la ciudad de Manta, en la Parroquia Tarqui, en el barrio Ursa, en la Calle 107 y Av. 11, que se encuentra en un

lugar estratégico, el mismo que cuenta con todos los recursos necesarios para iniciar con las operaciones de la empresa.

Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

La ingeniería del proyecto de nuestra empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco, tiene como finalidad establecer el proceso de producción, logística, la capacidad disponible para la distribución en planta, los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento; y, el diseño arquitectónico de la división departamental de la planta.

Proceso de producción

- **Proceso de recepción:** La materia prima (camarón), será transportada desde la empacadora Mardex, que se encuentra ubicada a una distancia de 2,04 kilómetros hasta la planta de producción mediante un camión térmico, el mismo que contará con los estándares necesarios para mantener al producto a temperaturas menores a 4°C y conservar sus características y textura.
- **Proceso de inspección y clasificación:** La inspección de la materia prima (camarón), se realizará uno por uno y se verificará el color (debe ser claro) y la textura (templada). Posteriormente, el personal de producción (operarios) se encargarán de realizar la clasificación del camarón.
- **Proceso de refrigeración:** La materia prima deberá ser refrigerada a una temperatura de -15°C, antes de empezar con el proceso de preparación.
- **Proceso de preparación de la materia prima:** Para continuar con el proceso de producción; la materia prima (camarón) será descongelada y deberá ser llevada hasta la zona en la cual se procederá manualmente a

descabezar, pelar, desvenar, lavar con agua y sal y finalmente aliñar el producto.

- **Proceso de empanizado y encocado:** Se deberá eliminar el exceso de humedad de la materia prima preparada, luego sumergir en la preparación del huevo para adherir la capa de empanizado y finalmente añadir la rayadura de coco.
- **Proceso de cocción:** El camarón empanizado con coco deberá ser colocado y separado en distancias calibradas en las bandejas que serán trasladadas mediante un transportador hasta la zona de cocción en cantidades de 120 kilos. La cocción se realizará en temperatura de 100-110°C durante 3 minutos.
- **Proceso IQF (Individually Quick Frozen):** El camarón terminado será colocado en bandejas metálicas en distancias calibradas entre cada uno a una temperatura de -10°C
- **Proceso de empaquetado:** El camarón será empacado en un cartón y plástico biodegradables.
- **Proceso de almacenamiento:** El producto empacado de camarones empanizados con coco, será transportado a las cámaras de almacenamiento, las cuales contarán con una temperatura de -5°C.

Modelo logístico

De acuerdo con el giro de negocio de nuestra empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco, se utilizará el modelo de reacción, debido a que, bajo este modelo, primero se conseguirá el contacto directo con el cliente para posteriormente comenzar con la elaboración de la producción requerida. Es trascendental que la cadena de aprovisionamiento cuente con tecnología de

información eficaz, que permita coordinar de forma oportuna con los clientes y proveedores.

El método que se utilizará es el FIFO (primeros en entrar, primeros en salir), dado se requiere que el producto terminado de camarones empanizados con coco sea despachado hacia los supermercados, priorizando aquellos que ingresaron primeros, a fin de evitar que superen la fecha caducidad y la fecha de consumo preferente.

El proceso entonces será el siguiente:

- Se programarán las ventas de acuerdo con los requerimientos de nuestros clientes, los supermercados.
- Se dispondrá la elaboración de la producción de los camarones empanizados con coco.
- Se almacenará el producto terminado siguiendo el método FIFO establecido.
- Se realizará la programación de entregas de las órdenes de compra de acuerdo con la solicitud de cada supermercado.
- Se entregará el pedido con las medidas de seguridad y calidad establecidas.

Tipo de almacén

Se conformará un almacén de producto terminado, debido que los camarones empanizados con coco serán elaborados dentro de la planta propia de producción de nuestra empresa, por lo cual, se distribuirá un área específica para mantener el producto mientras se realiza el despacho respectivo, el sistema de rotación deberá ser entonces, menor a 7 días.

Método de almacenaje

Como método de almacenaje, se utilizará el método ordenado o fijo, dado se conoce que la medida estándar de cada producto terminado de camarones empanizados con coco, tendrá una dimensión de 18 cm de largo x 16,5 cm de ancho x 6,5 cm alto, por lo que, la gestión de almacenaje será ordenada y óptima con relación al espacio disponible.

Para poder realizar el despacho de nuestro producto terminado y aplicar el método FIFO (primeras en entrar, primeras en salir), se utilizarán estanterías dinámicas, que contarán con una estructura compacta; que, por medio de transportadores de rodillos y una leve inclinación, permitirá el deslizamiento de los productos desde su ingreso hasta su salida.

Además, en base al diseño arquitectónico de la planta se establecerá el lugar de carga para realizar el proceso de despacho del producto terminado, el mismo que será entregado en los supermercados mediante el camión propio de la empresa. La distribución establecida será en línea recta, ya que facilitará el proceso de recepción y despacho del producto terminado.



Figura 29. Distribución en línea recta de la empresa Coridia.

Capacidad disponible

Se establecerá la capacidad que tendrá nuestra empresa, por lo que se deberá tomar en cuenta tres factores; el tiempo disponible, la utilización de recursos y la eficiencia de estos. La empresa contará con 6 máquinas para producción y 3 máquinas para el área administrativa, tendrá 11 personas (personal administrativo, ventas, producción) que trabajarán durante ocho horas diarias, durante cinco días a la semana.

A continuación, se describe el cálculo para la capacidad disponible:

Capacidad disponible = Tiempo disponible x utilización (%) x eficiencia (%)

- Tiempo disponible = 9 máquinas x 8 horas/día x 5 días/semana = 360 horas semanales.

A partir de esta información, se podrá calcular el porcentaje de utilización y de eficiencia de la empresa, considerando que 16 horas al día, la empresa no tendrá operatividad, dado que el personal estará descansando y disminuyendo los tiempos de almuerzo y descanso, el estándar de horas trabajadas será de 360 horas.

- Utilización = $720/360 = 2$
- Eficiencia = $360/720 = 50\%$

Capacidad disponible = $400 \times 2 \times 0,50 = 360$ horas estándar semanales.

Capacidad requerida

Se determinará en base a las unidades de producción de los camarones empanizados con coco y a las órdenes de compra requeridas por los clientes, es decir, se definirá qué número de unidades serán necesarias producir y en qué periodo de tiempo se deberá satisfacer la demanda.

A continuación, se detalla el cálculo para determinar la capacidad requerida:

Tiempo de fabricación de la orden= Número de unidades x tiempo de fabricación/unidades + tiempo de preparación

Si la estimación para realizar la producción es de 120 unidades diarias y determinando que las mismas, al emplear el método FIFO se procurarán que permanezcan 24 horas en la empresa y un promedio de 0,30 horas en el despacho, se calculará el tiempo estándar que necesitaremos.

- Tiempo de preparación de la producción = $(120 \times 0,3) + 24 = 36 + 24 = 60$

horas estándar.

Cálculo de la cantidad de estanterías necesarias

En base al método de ponderación, se determinó el lugar más apropiado para la ubicación de nuestra empresa, el cual; cumple con todas las características necesarias para realizar el proceso de producción. Además, se establecieron las dimensiones y accesos que facilitan la ubicación de las estanterías necesarias (160 m²) de bodega de almacenaje y despacho de producto terminado.

Se utilizarán estanterías dinámicas de 30 metros de largo por 1,5 metros de ancho, con una capacidad de 2.576 unidades. Para que el despacho del producto terminado sea ágil se utilizará el método FIFO, se colocara la estantería, dejando un pasillo de 2 metros para la manipulación del producto. También, la estantería será dinámica con el fin de evitar la manipulación durante el almacenamiento.

A continuación, se calculará el número de estanterías necesarias:

Tabla 49

Cálculo de Racks Necesarios para la Superficie Localizada

Mts.bodega	Estantería (largo)	Mts. disponibles bodega	Ancho palet	Ancho pasillo	Total espacio requerido	Racks necesarios
160	30	5,33	1,5	2	3,5	1

Se necesitará 1 rack dinámico dado la medida que se tiene de la bodega es de 160 m²

Diseño arquitectónico de la planta

Para poder determinar el diseño arquitectónico de la planta es necesario tener definido el proceso de producción, la maquinaria a emplear y el espacio físico necesario para el traslado de todos los materiales del proceso de producción, almacenamiento, administración, etc.

La distribución de la planta comprende lo siguiente:

- Presidencia 15 m²
- Gerencia 10 m²
- Contabilidad 10 m²
- Ventas 10 m²
- Producción 10 m²
- Calidad 10 m²
- Recepción 10 m²
- Sala de reuniones 10 m²
- Planta de Producción y Empacado 80 m²
- Bodega de almacenamiento de materia prima 80 m²
- Bodega de almacenamiento de producto terminado y despacho 160 m²
- Parqueaderos
- Baños 15 m²

Total, área de construcción 420 m²

A continuación, se observa la distribución de las instalaciones de nuestra



Figura 30. Distribución física de la empresa Coridea.

Descripción de la Tecnología del Negocio

Es trascendental para nuestra organización definir el tipo de tecnología que se utilizará para realizar el proceso de producción de los camarones empanizados con coco, por lo cual, la maquinaria seleccionada será analizada minuciosamente para verificar que cuente con todos los estándares de calidad requeridos.

A continuación, se describe la maquinaria que será utilizada:

Máquina clasificadora de camarón



Figura 31. Clasificadora de camarón.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- Se usará para clasificar el camarón.
- La ingeniería de la máquina horizontal con inclinación es la forma preferida y más confiable de clasificar el camarón sea cual fuere la especie y tamaño del mismo, siendo capaz de entregar camarón clasificado con una diferencia menor o igual al 25% de peso entre el camarón más grande y el camarón más pequeño de cualquier talla que estuviere clasificando.

- Manejo suave del camarón gracias a la precisión de sus rodillos.
- Menores requisitos de mano de obra.
- Fácil y sencillo mantenimiento.
- Estructura tubular reforzada fabricada en acero inox. 304.
- Elevador de alimentación curvada y en serie con la clasificadora, de fácil limpieza y exacta holgura entre las aletas de la banda y la estructura del tanque), que evita daños en el camarón siendo especial para el proceso de camarón con cabeza.
- Reguladores de las tallas de camarón tipo reloj

Máquina retractiladora



Figura 32. Retractora.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- La máquina retractiladora se utilizará al terminar la producción del camarón, en la etapa de embalaje. La máquina retractiladora se encarga de empaquetar el camarón para la comercialización.
- Esta máquina tendrá la misión de empaquetar 15 empaques de 1 kilogramo por hora de camarón.

- El lapso de uso seguido es de 12 horas, durante el proceso de empaque.
- Acero Inoxidable Aisi 304, 316 y aluminio anodizado.
- Retroceso de la cinta de salida para trabajar sin tensión de film paquetes altos.

Máquina túnel de enfriamiento



Figura 33. Túnel de enfriamiento.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- La función principal es el enfriamiento del producto.
- Baja la temperatura previa entrada en el túnel de congelación, evitando una merma de temperatura en cámara.
- Permite ahorro energético.
- Maquinaria homologada por la CE, a través de empresa certificada.
- Elaborada totalmente en acero inox, según la normativa para alimentación.
- Bombo central liso y tensor regulable automático

- Estructura de cinta fabricada en acero inox. 304
- Banda modular.
- Motor reductor con variador de velocidad electrónico (dos unidades)
- Reguladores de nivel y patas regulables en acero inox.
- Guías de desplazamiento en polietileno especial.
- El ángulo entre la entrada y la salida es de 90o o 180a según diseño.
- La torre tendrá un total de ocho brazos e irá dividida en dos partes.
- Detectores de tensión de banda.

Máquina Glaseadora



Figura 34. Glaseadora.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- El Glaseo para el camarón, permitirá mantener la presencia natural del producto para una mejor calidad en transparencia, imagen y una considerable mejora en su peso pues evitará la pérdida de peso del producto.
- Longitud: 3.200 mm.
- Altura 1.250 mm. (regulable en altura).

- Potente equipo de frío para refrigeración del agua, capaz de mantener la temperatura del agua.
- Contiene todas las protecciones térmicas y seguridades requeridas.
- Filtro estanco con camisa perforada extraíble.
- Equipo de recirculación para el recubrimiento del producto (edulcorante u otro para el brillo del producto, así como la elasticidad del hielo formado).

Máquina selladora



Figura 35. Selladora.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- La máquina selladora se utilizará para sellar las fundas de plástico mediante la presión y el calor.
- Fácil de operar y mantener.
- Alta eficacia de producción.
- Máquina fabricada en acero inoxidable.

Máquina empanadora



Figura 36. Empanadora.
Tomado de Oproin (OPROIN, 2017).

- La máquina de empanado, se utiliza para el proceso de empanizado del camarón. Su diseño se usa para trabajar de forma conjunta o por separado.
- Obteniendo producciones medias o altas según necesidades y abaratando sus costes de producción. Se trata de máquinas compactas, homogéneas y de muy fácil manejo.
- La función de esta máquina es la de empanar los productos deseados gracias a la dosificación de pan rallado procedente de la tolva de almacenamiento y a su sistema de eliminación del sobrante de pan rallado debido a su sistema de turbina regulable.
- Completamente en acero inoxidable Aisi 304.
- Regulación de cortina de huevo.
- Fácil acceso para facilitar su limpieza.

- Medidas de la máquina montada: L 1020 x A 960 x h 1.930 mm (la altura será regulable en altura).
- Monofásica 220 V.
- Medidas exteriores: largo 900 x alto 1200 x fondo 980 mm.

Espacio para la operación de las máquinas

Tabla 50

Espacio Maquinaria

Máquina	Medidas	Distancia seguridad	Espacio para ocupar en m2	Total
Clasificadora de camarón	1,20 x 0,80	2 metros	3,20 X 0,8	2,56
Retractiladora	2,00 x 1,8	2 metros	4,00 X 1,8	7,2
Túnel de enfriamiento	1,80 x 1,3	2 metros	3,80 X 1,3	4,94
Glaseadora	1,20 x 2,10	2 metros	3,20 X 2,1	6,72
Selladora	1,00 x 2,20	2 metros	3,00 X 2,2	6,6
Empanadora	0,90 x 1,20	2 metros	2,90 X 1,2	3,48
				31,5

Diseño del Proceso Productivo

Flujograma

La elaboración del flujograma del proceso de producción de nuestra empresa describirá cada uno de los procesos que interactúan de forma secuencial para la producción de los camarones empanizados con coco. Además, será documentada con el fin de dar a conocer a los colaboradores el proceso a seguir para evitar futuras confusiones y mantener una organización en la producción.

A continuación, se detalla el flujograma del proceso para la elaboración de nuestro producto camarones empanizados con coco:

Simbología

Símbolo	Significado
	Transporte
	Operaciones
	Inspección
	Refrigeración y congelación
	Almacenamiento

Figura 37. Simbología.

Flujograma del proceso de producción

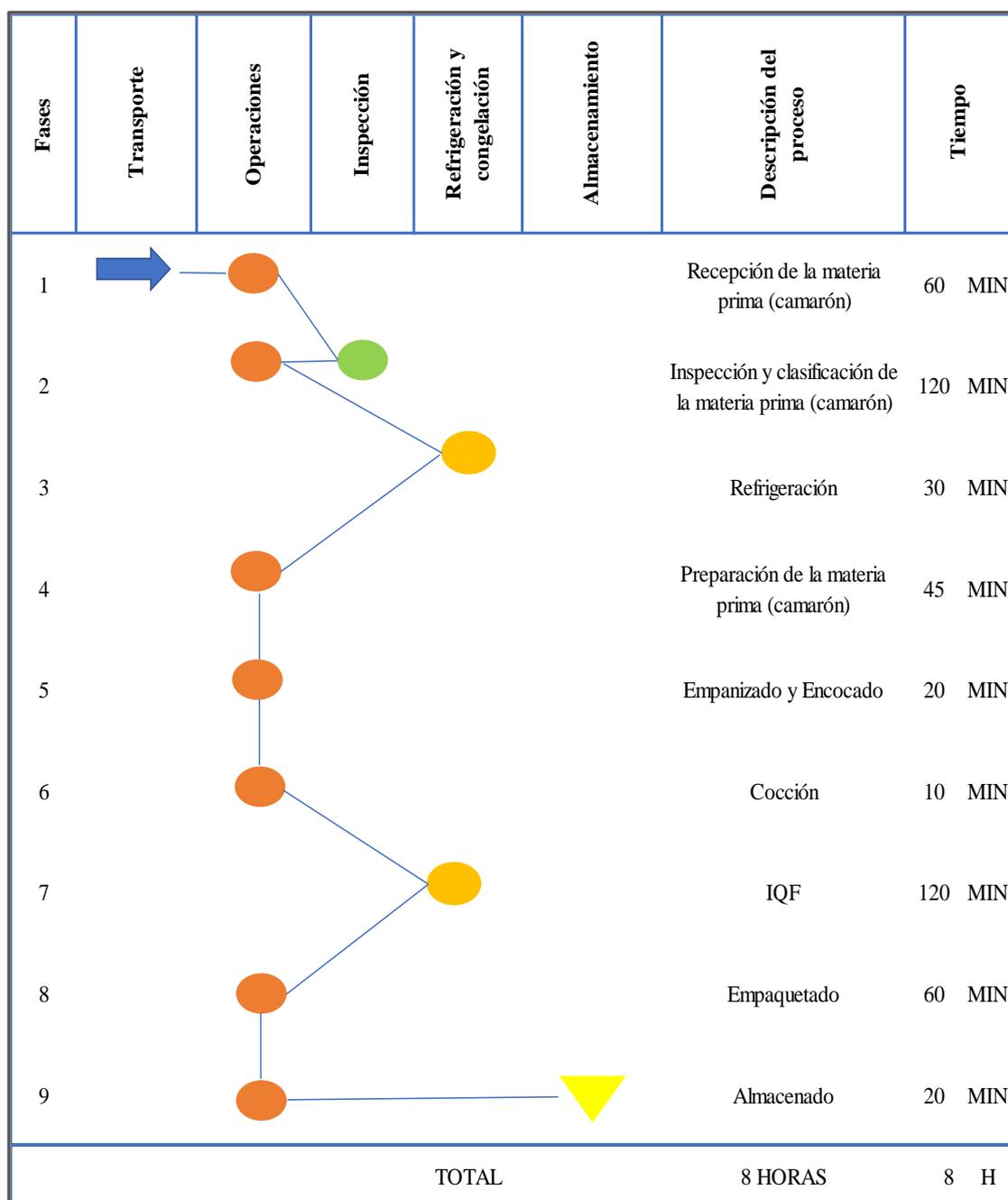


Figura 38. Flujograma del proceso de producción.

Proceso de Producción

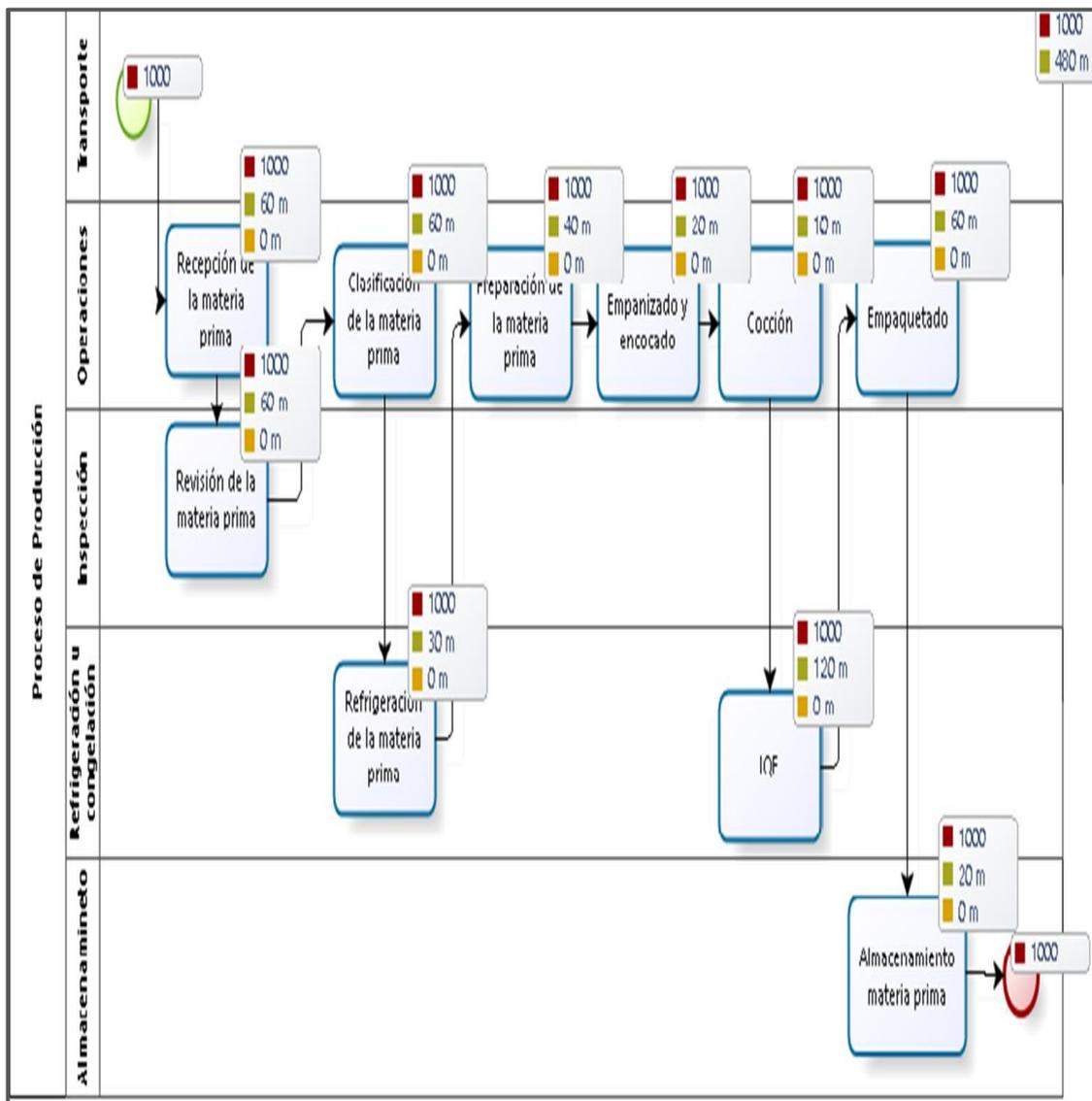


Figura 39. Proceso de producción.

Diseño Organizacional

Para iniciar las actividades comerciales de nuestra empresa es trascendental definir un diseño organizacional que permita estructurar de forma ordenada y sistemática cada uno de los elementos que interactúan en las operaciones de la compañía con el fin de coordinar las acciones para alcanzar las metas esperadas.

Estructura organizacional y funcional

Instaurar una estructura organizacional y funcional para nuestra empresa es fundamental, ya que permitirá establecer un sistema jerárquico que se encargue de

gestionar eficientemente el talento humano de la empresa mediante la asignación de responsabilidades y funciones para que todos los departamentos se alineen, de tal forma que la toma de decisiones sea totalmente coordinada para obtener los mejores resultados que beneficien el crecimiento de la empresa.

A continuación, se describen el organigrama estructural y funcional de la empresa:

Organigrama Estructural

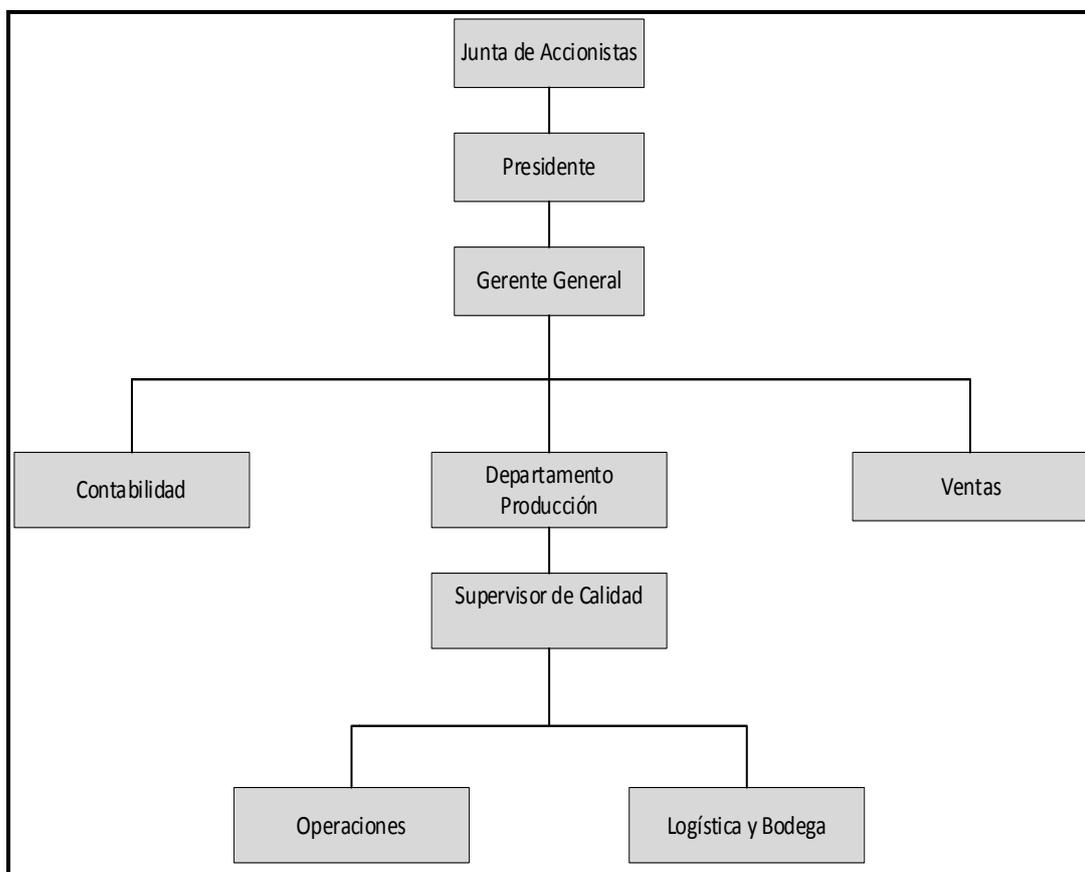


Figura 40. Organigrama estructural.

Organigrama funcional

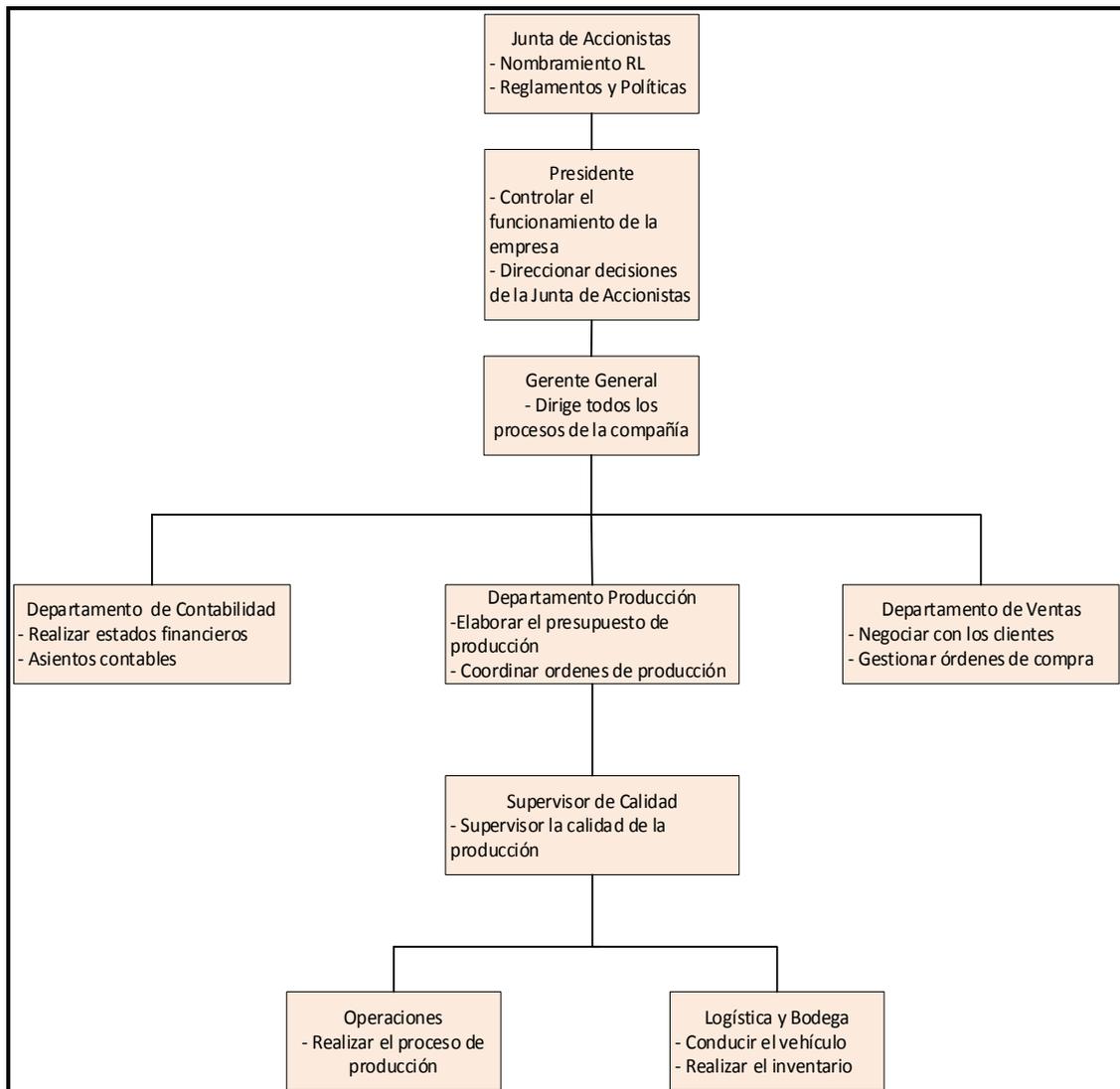


Figura 41. Organigrama funcional.

Diseño de Perfiles Profesionales del Personal de la Organización

Es importante para nuestra empresa definir los valores organizacionales y las competencias para posteriormente realizar el diseño de los perfiles necesarios que contendrán las competencias y responsabilidades que requiere cada perfil descrito en el organigrama.

Además, en el diseño del perfil se deben describir las funciones respecto a las actividades que debe cumplir cada puesto de trabajo, para facilitar el desempeño del

personal en los diferentes cargos de la empresa. También, es importante definir el nivel del perfil, ya que permitirá reconocer la jerarquía de este dentro de la empresa.

A continuación, se describen los niveles del perfil:

- Nivel Bajo: Cargos operativos
- Nivel Medio: Cargos Mandos medios
- Nivel Alto: Gerencias

Seguido, se detallan los valores y competencias empresariales:

Tabla 51

Valores Organizacionales

Honestidad
Compromiso
Responsabilidad
Ética

Tabla 52

Competencias Empresariales

	Se puede contar con él / ella para lograr los objetivos con éxito; forma parte del
Orientación al	grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente;
Resultado	mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí mismo/a y de los demás para conseguir buenos resultados.
Orientación al	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes
Cliente	internos y externos; obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para
externo /	mejorar los productos y servicios.
Cliente	
Interno	
Innovación y	Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales; puede relacionar conceptos
creatividad	aparentemente inconexos.

Comunicación	Es capaz de escribir de manera clara y concisa en diferentes contextos y estilos de comunicación.
Efectiva	Se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas; es consecuente con dichos valores; incentiva los valores correctos y desapruueba los incorrectos.
Ética y Valores	

En el **Apéndice C**, se indica las competencias generales.

En el **Apéndice D**, se indica los perfiles profesionales de los colaboradores de la empresa.

Gerencia de Talento Humano

Análisis de Subsistemas

El desarrollo de las políticas de los subsistemas de recursos humanos permitirá a la organización generar parámetros que faciliten el entendimiento sobre cada gestión de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

A continuación, se describen las políticas de recursos humanos:

Políticas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño.

Reclutamiento

Es el proceso utilizado para atraer personas potencialmente idóneas para ocupar un cargo determinado en la organización.

- Las vacantes disponibles para mandos medios y bajos serán publicadas mediante la pagina web, en el caso de requerir un mando alto el proceso se realizará mediante una publicación en Multitrabajos.
- El solicitante deberá llenar el formulario de requisición de personal, y la oferta salarial será definida por la Gerencia General, en el caso de ser

una nueva posición deberá contar con la aprobación de contratación por parte del Presidente de la empresa.

- La duración para el proceso de contratación para mandos bajos y medios será de 15 días y para mandos altos 30 días.
- La Gerencia General validará mediante el formulario de requisición de personal, que el postulante cumpla con el perfil profesional.

Selección

Es un proceso formal para determinar cual es el candidato calificado para llenar una vacante.

- Los postulantes deberán completar el proceso de reclutamiento.
- Los aspectos que serán analizados del perfil profesional deberán estar detallados en la hoja de vida.
- Se realizará una evaluación de las capacidades técnicas, habilidades intelectuales y competencias que requiere el perfil a los candidatos preseleccionados.
- En base a los resultados obtenidos se llamará para una entrevista a tres candidatos para el cargo.
- Se realizará la selección del candidato que cumpla con el mayor puntaje de evaluación y la entrevista.

Contratación

Es el proceso que se realizará para formalizar el ingreso del candidato a la organización.

- Se llamará al candidato selecciona para informar sobre su contratación y se procederá a enviar la lista de requisitos de ingreso.

- El candidato deberá presentarse en la Gerencia General con todos los documentos solicitados para proceder con la firma del contrato laboral, debidamente registrado en la plataforma del Ministerio de Trabajo SUT y firmará el aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capacitación

Es el proceso a través del cual se obtienen, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de un cargo.

- Las capacitaciones serán planificadas anualmente en base a las necesidades que se presenten por cada cargo.
- Para acceder a un plan de capacitación dentro de la organización el colaborador debe haber cumplido en la organización por lo menos 1 año.
- La capacitación será costeadada por la empresa y entregada al colaborador como un beneficio no monetario.
- El colaborador tendrá derecho a recibir máximo dos capacitaciones anuales en base a las necesidades del perfil profesional del cargo.
- En el caso de que el colaborador se desvincule antes de cumplir un año de haber recibido la liquidación, el valor total de la capacitación será descontado en la liquidación laboral.

Remuneración

La política de remuneración permitirá asignar de forma equitativa el sueldo y valores adicionales para el pago de los colaboradores.

- El sueldo para cada colaborador será asignado por el Gerente General, de acuerdo con el perfil profesional de cada empleado y deberá registrarse en el contrato a suscribir por el colaborador.

- Para realizar un incremento salarial, el colaborador deberá haber cumplido en la organización mínimo un año laboral.
- Para realizar el pago de horas extras, deberá justificarse la solicitud del jefe inmediato y estar aprobada por el Gerente General.
- El colaborador tendrá derecho a recibir los décimos y fondos de reserva de forma mensual o acumular los mismos en base a sus necesidades.

Evaluación de desempeño

Permitirá fortalecer la evaluación del desempeño desde un punto de vista instrumental, facilitando la medición de los resultados, mejorando el desempeño y fijando nuevas metas.

- La evaluación del desempeño para cada colaborador será aplicada por el jefe inmediato a los 70 días, desde el ingreso del colaborador.
- El resultado obtenido de la evaluación de desempeño permitirá tomar la decisión de extender el contrato después del periodo de prueba o darlo por terminado.
- A partir del primer año de labores deberá aplicarse nuevamente la evaluación de desempeño al colaborador, para poder medir su rendimiento y de ser el caso aportar con las capacitaciones necesarias para su crecimiento profesional.
- La evaluación de desempeño será aplicada anualmente a todos los colaboradores mediante los jefes inmediatos.

Análisis del Marco Normativo

Constitución de la empresa

Se analizaron los diferentes tipos de empresas que existen; y, en base a ello se determinó que se conformará una Compañía de Responsabilidad Limitada, sobre la cual

se desarrollarán las actividades de producción y comercialización de camarones empanizados con coco en la Provincia de Manabí, Cantón Manta. La empresa contará con todos los requisitos legales para iniciar su funcionamiento como RUC, permisos de funcionamiento que corresponden (Ministerio de Salud Pública, GAD Municipal del cantón Manta, Gobernación, Intendencia de Policía, etc.).

La empresa para crearse se registrará por la ley de compañías como una compañía de Responsabilidad Limitada de acuerdo con los requerimientos establecidos por la Superintendencia de Compañías, su capital social se constituirá con las aportaciones de los socios; debiendo cumplir con los derechos y obligaciones conforme lo determine la ley.

Razón social

La Ley de Compañías manifiesta en el Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de cualquier otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

La microempresa será de Responsabilidad Limitada, la cual tendrá la siguiente razón social “CORIDIA CÍA. LTDA.”.

Domicilio de la empresa

Definir la ubicación de la empresa es trascendental, ya que el domicilio es el lugar donde se instalará la planta de producción y oficinas, el sitio elegido deberá ser estratégico para que se pueda distribuir de manera oportuna los pedidos a los clientes potenciales y comprar la materia prima e insumos, mediante un análisis realizado para localización de la empresa se determinó que el lugar que cumple con todas las necesidades será en la ciudad de Manta, perteneciente al cantón Manta, provincia de Manabí, parroquia Tarquí, en la calle 107 y Av. 11.

Objetivos

La empresa “CORIDIA CIA. LTDA.” tiene como objetivo la producción y comercialización de camarones empanizados con coco, con el fin de obtener un crecimiento en ventas sostenible del 7% anual; a partir de enero de 2021, para las familias de la ciudad de Manta, provincia de Manabí.

Capital social

Para poder crear una empresa el capital mínimo con el que debe constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada es de cuatrocientos dólares, el cual estará compuesto por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. El capital de la empresa a constituirse será de \$201.081,90 dólares y estará conformado por dos socios los mismos que aportarán el capital en partes iguales, para la inversión inicial.

Nacionalidad

La empresa Coridia Compañía Limitada, que está en proceso de constitución y ejecución será de nacionalidad ecuatoriana por lo que esta se manejará, sujetará, administrará y registrará a las leyes, reglamentos y normativas vigentes actualmente en la República del Ecuador.

Entes reguladores

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

Para iniciar las actividades comerciales de la empresa es necesario cumplir con todas las disposiciones legales determinadas en el control y manejo de productos alimenticios establecidos por el Ministerio de Salud Pública en sus leyes de control sanitario.

Según (Agencia Nacional de Regulación, Control, 2013) argumenta que el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos presenta los siguientes parámetros de cumplimiento:

Art. 2.- Los alimentos procesados y aditivos alimentarios, en adelante “productos alimenticios”, que se expendan directamente al consumidor en envases definidos y bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el Registro Sanitario, mismo que será expedido conforme a lo establecido en el presente reglamento.

Art. 4.- El Registro Sanitario para productos alimenticios, se obtendrá sobre la base del informe técnico favorable del análisis de la documentación técnica y legal presentada a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, mediante uno de los siguientes procedimientos:

- a) Registro Sanitario por producto (producto alimenticio nacional y extranjero)
- b) Registro Sanitario por homologación para productos alimenticios extranjeros; y
- c) Registro Sanitario por línea de producción con Certificado de Operaciones sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, certificado por la Autoridad Sanitaria Nacional (productos alimenticios nacionales).

Art. 8.- Es responsable de los fabricantes de productos alimenticios nacionales y extranjeros a nivel nacional, cumplir con las especificaciones físico-químicas, bromatológicas, y microbiológicas establecidas en las disposiciones de las normas técnicas ecuatorianas INEN, o sus equivalentes, como Codex Alimentarius, Código de Regulaciones de la Administración de 24 Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA), la Unión Europea u otros códigos reconocidos internacionalmente. En caso de no existir normativa técnica específica para un alimento procesado, el fabricante del producto establecerá y validará los criterios de inocuidad y calidad para las

especificaciones del producto, las mismas que serán verificadas en el proceso de control post-registro.

Art. 9.- Los productos alimenticios, durante la vigencia del Registro Sanitario otorgado, conservaran las especificaciones aceptadas en el trámite inicial del mismo; cualquier cambio respecto a dichas especificaciones, será informado inmediatamente a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA.

Art. 10.- Para obtener el Registro Sanitario por producto, para productos alimenticios nacionales, el interesado ingresara el formulario de solicitud a través del sistema automatizado. Al formulario de solicitud señalado se anexarán los siguientes documentos:

1. Declaración de la norma técnica nacional o internacional específica que aplica al producto y bajo la cual está sujeto de cumplimiento, con nombre y firma del responsable técnico;
2. Descripción del proceso de elaboración del producto, con nombre y firma del responsable técnico;
3. Diseño de etiqueta o rotulo de producto, ajustado a los requisitos que exige el “Reglamento de Alimentos” y el “Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE INEN 022) sobre Rotulado de Productos Alimenticios para Consumo Humano” y normativa relacionada (un solo diseño por nombre, marca y contenido);
4. Especificaciones técnicas del material de envase, emitida por el proveedor, a nombre de la empresa fabricante del producto. En el caso de fabricantes que
25 tienen contratos con personas naturales o jurídicas para la elaboración de un determinado producto y/o convenio de uno de marca, se requiere una copia notariada del documento;
5. Ficha de estabilidad del producto;

6. Descripción del código del lote, suscrito por el técnico responsable; y,

7. Notificaciones del pago por el valor correspondiente al derecho de servicios por obtención del Registro Sanitario.

En base al, Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (Agencia Nacional de Regulación, Control, 2013).

Art. 4.- El idioma de la información del etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano estará conforme a los establecidos en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios, Procesados, Envasados y Empaquetados y podrá a demás utilizarse lenguas locales predominantes, en términos claros y fácilmente comprensibles para el consumidor al que van dirigidos.

Art. 5.- El etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, se ajustará a su verdadera naturaleza, composición, calidad, origen y cantidad del alimento envasado, de modo tal que se evite toda concepción errónea de sus cualidades o beneficios y estará fundamentada en las características o especificaciones del alimento, aprobadas en su Registro Sanitario.

Art. 6.- El Ministerio de Salud Pública a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) autorizara el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano, conforme a lo dispuesto en la legislación sanitaria vigente.

Servicio de Rentas Internas (SRI)

La empresa debe contar con un Registro Único de Contribuyente (RUC), para poder iniciar sus actividades operativas y comerciales. Según (Servicio de Rentas Internas, 2018) el trámite se encuentra habilitado a través de la página web institucional de la entidad, por lo cual, las personas naturales pueden realizar la inscripción de forma ágil y segura.

A continuación, se detallan los requisitos para realizar el trámite en línea:

- Número de identificación del contribuyente
- Clave de acceso a servicios en línea

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

En el Ecuador todos los ciudadanos que trabajan bajo relación de dependencia deben estar afiliados. Para nuestra organización es muy importante cumplir con esta ley que exclusivamente beneficia a los colaboradores, ya que pueden utilizar los servicios hospitalarios en caso de enfermedad y también en base a sus aportaciones alcanzar la jubilación y una pensión vitalicia.

A continuación, se detallan los requisitos para realizar el trámite en línea:

- Número de identificación del representante legal

Ministerio del Trabajo

Es un ente de control laboral, que vela por el cumplimiento del código de trabajo en todas las empresas del Ecuador. Además, valida que todos los empleados cuenten con un contrato laboral, en el cual se detallan las condiciones contractuales, y en el caso de desvinculaciones que se cumpla con el registro del acta de finiquito y se cancelen todas indemnizaciones de acuerdo con la ley. Para nuestra empresa es trascendental contar con la habilitación de la página institucional para poder cumplir y evitar futuras sanciones que perjudiquen la imagen comercial de nuestra marca.

A continuación, se detallan los requisitos para realizar el trámite en línea:

- Número de RUC de la empresa.

Resumen

En el presente capítulo se estableció la capacidad instalada de la empresa, se determinó la ubicación mediante el análisis de la macro localización, la micro localización y el desarrollo de la matriz de localización. Además, se describió el

proceso de producción que se llevará a cabo para elaborar los camarones empanizados con coco, se definió el modelo logístico, el tipo de almacén, el método de almacenaje, la capacidad disponible y requerida. Para determinar el número de estantería a utilizar se realizó el cálculo respectivo que arrojó un resultado de una estantería y 160 m² de espacio necesario para la bodega. Con esta información se procedió a elaborar el diseño arquitectónico en el cual se dividieron los espacios para las oficinas administrativas, la planta, bodegas y parqueaderos.

Con respecto a la descripción de la tecnología se procedió a detallar las características más importantes de las máquinas que permitirán que el proceso de producción se realice con los mejores estándares de calidad. También, se diseñó el proceso productivo y se determinó los tiempos para realizar el proceso productivo. Además, se realizó el diseño organizacional y se elaboró el organigrama estructural y funcional.

Posteriormente, se desarrolló el diseño de los perfiles profesionales y en el estudio de la gerencia de recursos humanos se describió cada uno de los subsistemas como son: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneración y evaluación de desempeño con el fin de mantener un orden en cada proceso. Por último, se realizó el análisis del marco normativo, en el cual se definió la forma de constitución de la empresa, los socios, el capital social, la nacionalidad y los entes reguladores de nuestra empresa.

Capítulo 5: Evaluación Financiera del Proyecto

En el presente capítulo se establecerán los costos de inversión en los que se incurrirá para iniciar el proyecto, detallando los activos fijos, diferidos y costos de producción. Además, se determinará el capital de trabajo y posteriormente se realizará la tabla de amortización del préstamo requerido.

También, se elaborará un detalle de los gastos de operación y mantenimiento que serán de apoyo para el proceso de producción y que permitirán obtener información para realizar el cálculo del punto del punto de equilibrio, el mismo que permitirá tomar las decisiones pertinentes sobre el proyecto.

Finalmente, se realizará la evaluación financiera para determinar la factibilidad del proyecto, mediante el desarrollo de los indicadores como la tasa de descuento, VAN, TIR, Período de recuperación, aplicándolos en tres escenarios: conservador, optimista y pesimista. Además, se realizará el estado de resultados del proyecto para determinar la rentabilidad por los 5 años de proyección.

Costos de Inversión

Los valores tomados en consideración como costos de inversión están relacionados con la adquisición de los activos fijos, diferidos y capital de trabajo indispensables para iniciar con las actividades comerciales y operacionales de la empresa.

A continuación, se detallan los activos que serán utilizados en el giro del negocio:

Activos Fijos

Terreno:

Tabla 53

Terreno

Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Costo unitario	Costo total
Terreno	420	m2	65,24	27.400,00
TOTAL				27.400,00

Construcción:

Tabla 54

Construcción

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Oficinas y Planta de Producción	1	47.456,82	47.456,82
TOTAL			47.456,82

Maquinaria y Equipo

Tabla 55

Maquinaria y Equipo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Clasificadora de camarón	1	102.000,00	102.000,00
Túnel de enfriamiento	1	33.000,00	33.000,00
Empanadora	1	80.000,00	80.000,00
Selladora	1	4.900,00	4.900,00
Retractiladora	1	70.000,00	70.000,00
Glaseadora	1	60.000,00	60.000,00
TOTAL			349.900,00

Herramientas

Tabla 56

Herramientas

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Pisos móviles	2	2.500,00	5.000,00
Mesas de trabajo	8	1.200,00	9.600,00
Estanterías móviles	1	1.300,00	1.300,00
Balanzas electrónicas	3	650,00	1.950,00
TOTAL			17.850,00

Muebles y Enseres

Tabla 57

Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorios	6	200,00	1.200,00
Recepción	1	300,00	300,00
Archivadores	6	200,00	1.200,00
sillas giratorias	6	95,00	570,00
sillas normales	6	60,00	360,00
TOTAL			3.630,00

Equipo de Oficina

Tabla 58

Equipo de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Central telefónica	1	490,00	490,00
Teléfono Panasonic	7	110,00	770,00
TOTAL			490,00

Equipo de computación

Tabla 59

Equipo de Computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Laptop	2	600,00	1.200,00
Computadora escritorio	1	450,00	450,00
TOTAL			1.650,00

Vehículo

Tabla 60

Vehículo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Camión NLR511 EIV Chevrolet 2,8 toneladas Con equipo de refrigeración T-1400	1	22.893,75	22.893,75
TOTAL			22.893,75

Resumen de activos fijos

Tabla 61

Resumen de Activos Fijos

Activos Fijos	Valor
Terrero	27.400,00
Construcción	47.456,82
Maquinaria y Equipo	349.900,00
Herramientas	17.850,00
Muebles y enseres	3.630,00
Equipo de Oficina	490,00
Equipo de computación	1.650,00
Vehículos	22.893,75
TOTAL	471.270,57

Reinversión de equipo de computación

Al terminar la vida útil del equipo de computación comprado inicialmente, se procederá a realizar una nueva inversión en el año 4, la cual, se detalla a continuación:

Tabla 62

Reinversión de Equipo de Computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Laptop	2	600,00	1.200,00
Computadora escritorio	1	450,00	450,00
TOTAL			1.650,00

Depreciaciones de activos fijos

Tabla 63

Depreciaciones de Activos Fijos

Activo	Vida Útil	Porcentaje	Valor	Depreciación Anual
Construcción	20 años	5%	47456,82	2372,841
Maquinaria y Equipo	10 años	10%	349900	34990
Herramientas	10 años	10%	17850	1785
Muebles y enseres	10 años	10%	3630	363
Equipo de Oficina	10 años	10%	490	49
Equipo de computación	3 años	33,33%	1650	163,32
Vehículos	5 años	20%	21000	4200
Reinversión de equipo de cómputo	3 años	33,33%	1650	549,945
Total			443626,82	44473,106

Proyección de depreciaciones por años

Tabla 64

Proyección de Depreciaciones por Años

Propiedades y Equipo	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5
Construcción	2.372,84	2.372,84	2.372,84	2.372,84	2.372,84
Maquinaria y Equipo	34.990,00	34.990,00	34.990,00	34.990,00	34.990,00
Herramientas	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00	1.785,00
Muebles y enseres	363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
Equipo de Oficina	49,00	49,00	49,00	49,00	49,00
Equipo de computación	163,330	163,330	163,340		
Vehículos	4.578,75	4.578,75	4.578,75	4.578,75	4.578,75
Reinversión de equipo de cómputo	0,00	0,00	0,00	549,95	549,95
Total	44.301,92	44.301,92	44.301,93	44.688,54	44.688,54

Activos Diferidos

Tabla 65

Activos Diferidos

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gastos de constitución	1	980,00	980,00
Permisos de funcionamiento	1	1.450,00	1.450,00
Conformación de la compañía	1	500,00	500,00
TOTAL			2.930,00

Amortización de activos diferidos

Tabla 66

Amortización de Activos Diferidos

Descripción	Costo unitario	Años	Costo total
Gastos de constitución	980,00	5,00	196,00
Permisos de funcionamiento	1.450,00	5,00	290,00
Conformación de la compañía	500,00	5,00	100,00
TOTAL			586,00

Resumen Costos de Inversión

Tabla 67

Resumen de Costos de Inversión

Descripción	Valor
ACTIVOS FIJOS	471.270,57
Terrero	27.400,00
Construcción	47.456,82
Maquinaria y Equipo	349.900,00
Herramientas	17.850,00
Muebles y enseres	3.630,00
Equipo de Oficina	490,00
Equipo de computación	1.650,00
Vehículos	22.893,75
ACTIVOS DIFERIDOS	586,00
Gastos de constitución	196,00
Permisos de funcionamiento	290,00
Conformación de la compañía	100,00
CAPITAL DE TRABAJO	30848,17
Materia Prima e Insumos	16643,92
Servicios Básico Producción	194,50
Mano de Obra Directa	4714,76
Material de Trabajo	1.008,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Mano de Obra Indirecta	4056,24
Servicios Básicos Área Administrativa	165,50

Materiales y útiles de oficina	37,80
Útiles de Aseo	160,80
Combustible	60,00
Seguridad	1.020,00
Seguro vehículo	500,00
Mantenimiento de máquinas	420,00
Mantenimiento de vehículos	642,24
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	1.226,65
TOTAL COSTOS DE INVERSIÓN	502.706,98

Financiamiento necesario para la inversión

Se requiere el valor de \$502.706,98 dólares, para iniciar las actividades comerciales y productivas de la empresa, razón por la cual se realizará un préstamo bancario con una tasa de interés del 11,46% a 10 años plazo.

A continuación, se detallan los datos para realizar el préstamo:

Tabla 68

Inversión Inicial

Costo Inversión Inicial	100%	502.706,98
Pasivo - Financiamiento	60%	301.624,19
Patrimonio - Inversión propia	40%	201.082,79
Total de inversión		502.706,98

Tabla de amortización del préstamo

Tabla 69

Amortización de Préstamo

Periodos	Dividendo	Interés	Capital	Saldo
0				301.624,19
1	52.208,13	34.566,13	17.642,00	283.982,19
2	52.208,13	32.544,36	19.663,77	264.318,42
3	52.208,13	30.290,89	21.917,24	242.401,18
4	52.208,13	27.779,18	24.428,95	217.972,23
5	52.208,13	24.979,62	27.228,51	190.743,72
6	52.208,13	21.859,23	30.348,90	160.394,82
7	52.208,13	18.381,25	33.826,88	126.567,94
8	52.208,13	14.504,69	37.703,44	88.864,50
9	52.208,13	10.183,87	42.024,26	46.840,24
10	52.208,13	5.367,89	46.840,24	0,00
Total	522.081,29	220.457,10	301.624,19	

Análisis comparativo de costos de inversión

Tabla 70

Análisis Comparativo de Costos de Inversión

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS FIJOS	471.270,57	471.270,57	471.270,57	472.920,57	472.920,57
Terrero	27.400,00	27.400,00	27.400,00	27.400,00	27.400,00
Construcción	47.456,82	47.456,82	47.456,82	47.456,82	47.456,82
Maquinaria y Equipo	349.900,00	349.900,00	349.900,00	349.900,00	349.900,00
Herramientas	17.850,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00
Muebles y enseres	3.630,00	3.630,00	3.630,00	3.630,00	3.630,00
Equipo de Oficina	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
Equipo de computación	1.650,00	1.650,00	1.650,00	3.300,00	3.300,00
Vehículos	22.893,75	22.893,75	22.893,75	22.893,75	22.893,75
ACTIVOS DIFERIDOS	586,00	586,00	586,00	586,00	586,00
Gastos de constitución	196,00	196,00	196,00	196,00	196,00
Permisos de funcionamiento	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Conformación de la compañía	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
CAPITAL DE TRABAJO	348.977,31	363.480,58	379.405,88	395.497,10	413.152,18
COSTOS DE PRODUCCIÓN					

Materia Prima e Insumos	199727,04	213707,9328	228667,4881	244674,2123	261801,4071
Servicios Básico					
Producción	2.334,00	2.342,17	2.350,37	2.358,59	2.366,85
Mano de Obra Directa	56577,11	56.775,13	56.973,84	57.173,25	57.373,36
Material de Trabajo	3.433,00	3.445,02	3.457,07	3.469,17	3.481,31
GASTOS					
ADMINISTRATIVOS					
Mano de Obra Indirecta	48674,92	48.845,28	49.016,24	49.187,80	49.359,95
Servicios Básicos Área					
Administrativa	1.986,00	1.992,95	1.999,93	2.006,93	2.013,95
Materiales y útiles de oficina	453,60	455,19	456,78	458,38	459,98
Útiles de Aseo	1.929,60	1.936,35	1.943,13	1.949,93	1.956,76
Combustible	720,00	722,52	725,05	727,59	730,13
Seguridad	12.240,00	12.282,84	12.325,83	12.368,97	12.412,26
Seguro vehículo	500,00	501,75	503,51	505,27	507,04
Mantenimiento de máquinas	5040	5.057,64	5.075,34	5.093,11	5.110,93
Mantenimiento de vehículos	642,24	644,49	1.088,28	649,01	651,28
GASTOS DE VENTAS		0	0	0	0
Publicidad	14719,8	14.771,32	14.823,02	14.874,90	14.926,96
TOTAL COSTOS DE INVERSIÓN	820.833,88	835.337,15	851.262,45	869.003,67	886.658,75

Clasificación de los costos directos e indirectos

Tabla 71

Clasificación de los Costos Directos e Indirectos

Descripción	Año 1		Año 3		Año 5	
	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Variable
Costos de Producción						
Materia Prima e Insumos		199727,04		228667,4881		261801,4071
Servicios Básico						
Producción		2334		2350,366592		2366,84795
Mano de Obra						
Directa		56577,112		56973,84485		57373,3597
Material de Trabajo		3433		3457,073054		3481,314915
Gastos Administrativos						
Mano de Obra Indirecta	48674,92		49016,24071		49359,95484	
Servicios Básicos Área						
Administrativa	1986		1999,926329		2013,950312	
Materiales y útiles de oficina	453,6		456,7807566		459,9838175	
Útiles de Aseo	1929,6		1943,130838		1956,756557	

Combustible	720	725,04882	730,1330436
Seguridad	12240	12325,82994	12412,26174
Seguro vehículo	500	503,506125	507,0368358
Mantenimiento de máquinas	5040	5075,34174	5110,931305
Mantenimiento de vehículos	642,24	1088,283547	651,2786749
Depreciaciones	44301,921	44301,931	44688,536
Amortizaciones	586	586	586
Gastos de Ventas			
Publicidad	14719,8	14823,01892	14926,96163
Gastos Financieros			
Interés sobre crédito	34566,13213	30290,89125	24979,61775
Total Costos y Gastos	151640,4131	276790,952	148312,9111
		306271,7915	143456,4409
			339949,8913

Cálculo Demostrativo del Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa a todos los recursos que se requieren para iniciar las actividades de producción de la empresa.

A continuación, se detallan los recursos necesarios:

Materia prima directa

Tabla 72

Materia Prima Directa

Detalle	Medida	Cantidad	Valor unitario	Costo variable mensual	Costo variable anual
Camarón	Kilos	2400	5,00	12000,00	144000,00
Harina de Trigo	Kilos	240	2,10	504,00	6048,00
Huevo en Polvo	Kilos	160	7,65	1224,00	14688,00
Sal	Kilos	32	0,91	29,12	349,44
Coco Rallado	Kilos	480	3,80	1824,00	21888,00
Condimentos	Gramos	320	0,89	284,80	3417,60
Miga de Pan	Unidades	2000	0,20	400,00	4800,00
Empaque de Cartón Biodegradable	Unidades	2400	0,13	306,00	3672,00
Plástico Biodegradable	Unidades	2400	0,03	72,00	864,00
Total				16643,92	199727,04

Servicios básicos de producción

Tabla 73

Servicios Básicos de Producción

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Energía eléctrica	kw/h	745,00	0,20	149,00	1.788,00
Agua Potable	m3	130,00	0,35	45,50	546,00
TOTAL				194,50	2.334,00

Material de trabajo

Tabla 74

Material de Trabajo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Gorros (paquetes)	10	4,80	48,00	576,00
Guantes (paquetes)	10	11,80	118,00	1.416,00
zapatos punta de acero	5	58,00	290,00	290,00
gafas (paquetes)	10	5,20	52,00	156,00
maskarillas	10	4,50	45,00	540,00
Overol	7	65,00	455,00	455,00
TOTAL			1.008,00	3.433,00

Mano de obra directa

Tabla 75

Mano de Obra Directa

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Jefe de Producción	650,00	7800,00
Supervisor de Calidad	600,00	7200,00
Nivel Operativo	400,00	4800,00
Nivel Operativo	400,00	4800,00
Nivel Operativo	400,00	4800,00
Bodeguero	420,00	5040,00
Chofer	500,00	6000,00
Total Remuneración	3370,00	40440,00
Décima Tercera Remuneración	280,83	3370,00
Décima Cuarta Remuneración	233,33	2800,00
Vacaciones	140,42	1685,00
Aporte Patronal 11,15%	375,76	4509,06

Aporte IECE 0,5%	16,85	202,20
Aporte SECAP 0,5%	16,85	202,20
Fondos de Reserva 8,33%	280,72	3368,65
Gasto total Mano de Obra Directa	4714,76	56577,11
No. Empleados	7,00	7,00

Mano de obra indirecta

Tabla 76

Mano de Obra Indirecta

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Presidente	1100,00	13200,00
Gerente	900,00	10800,00
Contadora	500,00	6000,00
Ejecutivo Comercial	450,00	5400,00
Total Remuneración	2950,00	35400,00
Décima Tercera Remuneración	245,83	2950,00
Décima Cuarta Remuneración	133,33	1600,00
Vacaciones	122,92	1475,00
Aporte Patronal 11,15%	328,93	3947,10
Aporte IECE 0,5%	14,75	177,00
Aporte SECAP 0,5%	14,75	177,00
Fondos de Reserva 8,33%	245,74	2948,82
Gasto total Mano de Obra Indirecta	4056,24	48674,92
No. Empleados	4,00	4,00

Servicios básicos administración

Tabla 77

Servicios Básicos Administración

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad requerida	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Energía eléctrica	kw/h	60,00	0,20	12,00	144,00
Agua Potable	m3	10,00	0,35	3,50	42,00
Servicio Telefónico e Internet	Plan empresarial	1,00	150,00	150,00	1.800,00
TOTAL				165,50	1.986,00

Materiales y útiles de oficina

Tabla 78

Materiales y Útiles de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Papel bon	3	4,20	12,60	151,20
Tinta impresora	1	16,00	16,00	192,00
Grapas (cajas)	2	2,60	5,20	62,40
Esferos (cajas)	1	2,20	2,20	26,40
Lápices (cajas)	1	1,80	1,80	21,60
TOTAL			37,80	453,60

Útiles de aseo

Tabla 79

Útiles de Aseo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Jabón líquido	4	1,80	7,20	86,40
Cloro gl.	4	10,20	40,80	489,60
Detergente	5	0,80	4,00	48,00
Amoniaco	4	16,80	67,20	806,40
Basurero	6	4,50	27,00	324,00
Escobas	2	3,80	7,60	91,20
Trapeadores	2	3,50	7,00	84,00
TOTAL			160,80	1.929,60

Combustible

Tabla 80

Combustible

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Diésel	1	60,00	60,00	720,00
Recorrido clientes y proveedor 105 km/ y otras compras semanales				
Se estima 3 galones diarios				
TOTAL			60,00	720,00

Seguridad

Tabla 81

Seguridad

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Proveedor Externo de Seguridad	1	900,00	900,00	10.800,00
Alquiler de control de videovigilancia (cámaras, paneles)	1	120,00	120,00	1.440,00
TOTAL			1.020,00	12.240,00

Seguro vehículo

Tabla

82

Seguro Vehículo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Prima anual	1	500,00	41,67	500,00
TOTAL			41,67	500,00

Mantenimiento de máquinas

Tabla 83

Mantenimiento de Máquinas

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Mantenimiento de máquinas	1	420,00	420,00	1.260,00
TOTAL			480,00	5.760,00

Mantenimiento vehículos

Tabla 84

Mantenimiento Vehículos

Descripción	Cantidad	Costo anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de vehículos	1	361,28	361,26	362,52	363,79	365,07	366,34
Matriculación vehicular	1	280,98	280,98	281,96	282,95	283,94	284,93
Compra llantas RIN 15 (cada 3 años)	1	440,00	-	-	441,54	-	-
TOTAL		1.082,26	642,24	644,49	1.088,28	649,01	651,28

Gastos de ventas

Tabla 85

Gastos de Ventas

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo anual
Diseño gráfico publicitario	1	80,00	960,00
Diseño página web	1	\$419,99	419,99
Dominio	1	\$11,99	11,99
Servicio SSL administrativo	1	\$149,99	149,99
Redes sociales	1	\$210,00	210,00
E-mail marketing	1	\$354,68	354,68
TOTAL			2.106,65

Capital de trabajo

Tabla 86

Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	30848,17
Materia Prima e Insumos	16643,92
Servicios Básico Producción	194,50
Mano de Obra Directa	4714,76
Material de Trabajo	1008,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Mano de Obra Indirecta	4056,24
Servicios Básicos Área Administrativa	165,50
Materiales y útiles de oficina	37,80
Útiles de Aseo	160,80
Combustible	60,00
Seguridad	1020,00
Seguro vehículo	500,00
Mantenimiento de máquinas	420,00
Mantenimiento de vehículos	642,24
GASTOS DE VENTAS	
Publicidad	1226,65

Costos de Operación y Mantenimiento

Representan los costos de todas las actividades administrativas y comerciales de apoyo para el proceso de producción.

A continuación, se detallan los siguientes:

Tabla 87

Costos de Operación y Mantenimiento

Costos de Operación y Mantenimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	117.074,28	117.074,28	117.074,28	117.074,28	117.074,28
Mano de Obra Indirecta	48674,92	48845,28222	49016,24071	49187,79755	49359,95484
Servicios Básicos Área Administrativa	1986	1992,951	1999,926329	2006,926071	2013,950312
Materiales y útiles de oficina	453,6	455,1876	456,7807566	458,3794892	459,9838175
Útiles de Aseo	1929,6	1936,3536	1943,130838	1949,931796	1956,756557
Combustible	720	722,52	725,04882	727,5864909	730,1330436
Seguridad	12240	12282,84	12325,82994	12368,97034	12412,26174
Seguro vehículo	500	501,75	503,506125	505,2683964	507,0368358
Mantenimiento de máquinas	5040	5057,64	5075,34174	5093,105436	5110,931305
Mantenimiento de vehículos	642,24	644,48784	1088,283547	649,0071499	651,2786749
Depreciaciones	44.301,92	44.301,92	44.301,93	44.688,54	44.688,54
Amortizaciones	586,00	586,00	586,00	586,00	586,00
Gastos de Ventas					
Publicidad	14719,8	14771,3193	14823,01892	14874,89948	14926,96163
Gastos Financieros					
Interés sobre crédito	34.566,13	32.544,36	30.290,89	27.779,18	24.979,62
Total Gastos de Operación y Mantenimiento	283.434,49	281.716,89	280.210,21	277.949,87	275.457,68

Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio permitirá obtener la información sobre el nivel de producción en el que son iguales las ventas a la suma de los costos variables y los fijos; es decir, consiste en calcular el punto mínimo de producción al que deben llegar para no incidir en pérdidas.

A continuación, se detalla el cálculo:

Año 1:

CF=	151640,4131
CV=	276790,952
VT=	\$440.928
CT=	428431,37
Pvu=	15,31

En función de las Ventas (USD)

$$PE = CF / (1 - (CV/VT))$$

$$PE = \$407.358$$

En Función de los Productos Ofrecidos

$$Cvu = CV / \text{No. UP}$$

$$Cvu = 9,610796944$$

$$PE = CF / (Pvu - Cvu)$$

$$PE = 26.607$$

Análisis del punto de equilibrio 1er año:

Para el primer año la empresa “CORIDIA” de la ciudad de Manta, debe vender \$ **407.358,00** dólares con **26.607** unidades de 1kg de camarones empanizados con coco, para que la empresa no pierda ni gane, es decir, alcance el punto de equilibrio. Por tanto, podemos afirmar que esta herramienta financiera es trascendental para la toma de decisiones en la empresa.

Año 3:

CF=	148312,9111
CV=	306271,7915
VT=	\$504.818
CT=	454584,70
Pvu=	15,31

En función de las Ventas (USD)

$$PE = CF / (1 - (CV/VT))$$

$$PE = \$377.096$$

En Función de los Productos Ofrecidos

$$Cvu = CV / \text{No. UP}$$

$$Cvu = 9,288529309$$

$$PE = CF / (Pvu - Cvu)$$

$$PE = 24.631$$

Análisis del punto de equilibrio año 3:

Para el tercer año la empresa "CORIDIA" de la ciudad de Manta, debe vender \$ **377.096,00** dólares con **24.631** unidades de 1kg de camarones empanizados con coco, para que la empresa no pierda ni gane, es decir, alcance el punto de equilibrio. Por tanto, se establece que esta herramienta financiera es muy importante para la toma de decisiones en la empresa.

Año 5:

$$CF = 143456,4409$$

$$CV = 339949,8913$$

$$VT = \$577.967$$

$$CT = 483406,33$$

$$Pvu = 15,31$$

En función de las Ventas (USD)

$$PE = CF / (1 - (CV/VT))$$

$$PE = \$348.350$$

En Función de los Productos Ofrecidos

$$Cvu = CV / \text{No. UP}$$

$$Cvu = 9,005074459$$

$$PE = \frac{CF}{(Pvu - Cvu)}$$

$$PE = 22.753$$

Análisis del punto de equilibrio:

Para el quinto año la empresa “CORIDIA” de la ciudad de Manta, debe vender \$ **348.350,00** dólares con **22.753** unidades de 1kg de camarones empanizados con coco, para que la empresa no pierda ni gane, es decir, alcance el punto de equilibrio. Por tanto, se establece que esta herramienta financiera es muy importante para la toma de decisiones en la empresa.

Evaluación Financiera

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Con el objeto de poder determinar la Tasa de Descuento para los accionistas se tomará en cuenta como referencia la tasa de inflación y el riesgo país en la siguiente ecuación:

$$TMAR = i + f + if$$

i= tasa de inflación -0,88% Tasa de inflación acumulada enero a octubre de 2020

f= riesgo país 10,30% Puntaje de 1030 riesgo país al 7 de diciembre de 2020

if= producto de i*f -0,09%

$$TMAR = i + f + if \quad 9,33\%$$

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Escenario Conservador

Escenario Optimista

Tabla 89

Escenario Optimista

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ventas	624.648,00	668.373,36	715.159,50	765.220,66	818.786,11	
Costo de ventas	371.267,47	391.382,85	412.885,76	435.873,24	460.449,15	
<i>MOD</i> 0,00	80.150,91	80.431,44	80.712,95	80.995,44	81.278,93	
<i>MP</i>	282.946,64	302.752,90	323.945,61	346.621,80	370.885,33	
<i>CIF</i>	8.169,92	8.198,51	8.227,21	8.256,00	8.284,90	
Utilidad bruta	253.380,53	276.990,51	302.273,73	329.347,42	358.336,96	
(-) Gastos de venta	14.719,80	14.771,32	14.823,02	14.874,90	14.926,96	
(-) Gastos administrativos	72.186,36	72.439,01	73.134,09	72.946,97	73.202,29	
(-) Gastos depreciación y amortizaciones	44.887,92	44.887,92	44.887,93	45.274,54	45.274,54	
UAI	121.586,45	144.892,25	169.428,70	196.251,01	224.933,17	
Intereses financieros	34.566,13	32.544,36	30.290,89	27.779,18	24.979,62	
Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos	87.020,32	112.347,90	139.137,80	168.471,83	199.953,55	
Participación trabajadores 15%	13.053,05	16.852,18	20.870,67	25.270,77	29.993,03	
UAI	73.967,27	95.495,71	118.267,13	143.201,06	169.960,52	
Impuesto a la Renta 25%	18.491,82	23.873,93	29.566,78	35.800,26	42.490,13	
Utilidad Neta	55.475,45	71.621,78	88.700,35	107.400,79	127.470,39	
Flujo de caja						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	502.706,98	-	-	-	-	-
Préstamos	301.624,19	-	-	-	-	-
Utilidad Neta (+)	-	55.475,45	71.621,78	88.700,35	107.400,79	127.470,39
Depreciación (+) Valor Residual	-	44.887,92	44.887,92	44.887,93	45.274,54	45.274,54
(-) Capital Anual del Préstamo	-	-17.642,00	-19.663,77	-21.917,24	-24.428,95	-27.228,51
Flujo de efectivo operativo	201.082,79	82.721,38	96.845,93	112.001,04	128.246,38	152.384,54
Tasa de retorno del proyecto						
	WACC	0,09				
VAN	234.087,93					
TIR	42,61%					
Beneficio / Costo	2,16					

Escenario Pesimista:

Tabla 90

Escenario Pesimista

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	257.208,00	275.212,56	294.477,44	315.090,86	337.147,22
Costo de ventas	152.874,84	161.157,65	170.011,78	179.477,22	189.596,71
<i>MOD</i>	33.003,32	33.118,83	33.234,74	33.351,06	33.467,79
<i>MP</i>	116.507,44	124.662,96	133.389,37	142.726,62	152.717,49
<i>CIF</i>	3.364,08	3.375,86	3.387,67	3.399,53	3.411,43
Utilidad bruta	104.333,16	114.054,91	124.465,66	135.613,64	147.550,51
(-) Gastos de venta	14.719,80	14.771,32	14.823,02	14.874,90	14.926,96
(-) Gastos administrativos	72.186,36	72.439,01	73.134,09	72.946,97	73.202,29
(-) Gastos depreciación y amortizaciones	44.887,92	44.887,92	44.887,93	45.274,54	45.274,54
UAI	-27.460,92	-18.043,34	-8.379,38	2.517,23	14.146,73
Intereses financieros	34.566,13	32.544,36	30.290,89	27.779,18	24.979,62
Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos	-62.027,05	-50.587,70	-38.670,27	-25.261,94	-10.832,89
Participación trabajadores 15%					
UAI	-62.027,05	-50.587,70	-38.670,27	-25.261,94	-10.832,89
Impuesto a la Renta 25%					
Utilidad Neta	-62.027,05	-50.587,70	-38.670,27	-25.261,94	-10.832,89

Flujo de caja

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-					
Inversión	502.706,98					
Préstamos	301.624,19					
Utilidad Neta		-62.027,05	-50.587,70	-38.670,27	-25.261,94	-10.832,89
(+) Depreciación		44.887,92	44.887,92	44.887,93	45.274,54	45.274,54
(+) Valor Residual				330,00		6.868,13
(-) Capital Anual del Préstamo		-17.642,00	-19.663,77	-21.917,24	-24.428,95	-27.228,51
Flujo de efectivo operativo	-	201.082,79	-34.781,13	-25.363,55	-15.369,58	14.081,26

Tasa de retorno del proyecto	WACC	0,09
VAN	-260.263,64	
TIR	-53,34%	
Beneficio / Costo	-0,29	

Tabla 91

Análisis de Indicadores de Rentabilidad

Descripción	Escenario 1 Conservador	Escenario 2 Optimista	Escenario 3 Pesimista
Ventas	2.535.661,85	3.592.187,62	1.479.136,08
Costo de ventas	1.462.488,33	2.071.858,47	853.118,20
Tasa de retorno del proyecto	0,09	0,09	0,09
VAN	14.938,41	234.087,93	-260.263,64
TIR	11,33%	42,61%	-53,34%
Beneficio / Costo	1,07	2,16	-0,29

Análisis de sensibilidad

El proyecto tomando como referencia la tasa de descuento para su aplicación de VAN y TIR, se puede determinar que en el escenario conservador proyectado se espera un retorno (TIR) del 11,33%, el cual es adecuado debido a que es superior a su TMAR del 9%, por lo tanto, se puede determinar la viabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto (VAN) de \$14.938,41 dólares a los 5 años de proyección.

El escenario optimista también muestra viabilidad del proyecto con un TIR del 42,61% y un VAN de \$234.087,93 dólares, que inclusive demuestra su viabilidad a través del análisis de Costo Beneficio sobre un indicador de 2.16 puntos. Por otro lado, el escenario pesimista, nos demuestra que el proyecto no devolverá la inversión realizada con una TIR negativa del 53,34% y un VAN negativa de \$260.263,64 dólares.

Balance del proyecto

Estado de resultados proyectado

Tabla 92

Estado de Resultados Proyectado

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	440.928,00	471.792,96	504.818,47	540.155,76	577.966,66
Costo de ventas	262.071,15	276.270,25	291.448,77	307.675,23	325.022,93
<i>MOD</i>	0,00	56.577,11	56.775,13	56.973,84	57.173,25
<i>MP</i>	199.727,04	213.707,93	228.667,49	244.674,21	261.801,41
<i>CIF</i>	5.767,00	5.787,18	5.807,44	5.827,77	5.848,16
Utilidad bruta	178.856,85	195.522,71	213.369,69	232.480,53	252.943,73
(-) Gastos de venta	14.719,80	14.771,32	14.823,02	14.874,90	14.926,96
(-) Gastos administrativos	72.186,36	72.439,01	73.134,09	72.946,97	73.202,29
(-) Gastos depreciación y amortizaciones	44.887,92	44.887,92	44.887,93	45.274,54	45.274,54
UAI	47.062,77	63.424,46	80.524,66	99.384,12	119.539,95
Intereses financieros	34.566,13	32.544,36	30.290,89	27.779,18	24.979,62
Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos	12.496,63	30.880,10	50.233,76	71.604,94	94.560,33
Participación trabajadores 15%	1.874,50	4.632,01	7.535,06	10.740,74	14.184,05
UAI	10.622,14	26.248,08	42.698,70	60.864,20	80.376,28
Impuesto a la Renta 25%	2.655,53	6.562,02	10.674,67	15.216,05	20.094,07
Utilidad Neta	7.966,60	19.686,06	32.024,02	45.648,15	60.282,21

Resumen

En el presente capítulo se realizó la evaluación financiera del plan de negocios en el cual, se detallaron todos los costos de inversión que se necesitan para efectuar las operaciones de la organización. En los activos se describe la maquinaria, herramientas, muebles y enseres, equipo de oficina, equipo de computación, vehículos y los gastos de constitución de la compañía.

Además, se realiza el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos y diferidos para de esta forma determinar el costo de inversión que

requiere la empresa para iniciar con sus actividades comerciales y de producción, dando como resultado el valor de \$502.706,98 dólares. En función de ello también, se determina el valor del aporte de los socios por un valor de \$201.082,79 dólares y el préstamo por un valor de \$301.624,19 dólares, el cual será financiado a una tasa de interés del 11,46%.

Con respecto al cálculo demostrativo del capital de trabajo se describen todos los costos y gastos que se necesitan para realizar las actividades operacionales. Se detalla la materia prima e insumos, servicios básicos de producción, mano de obra directa, material de trabajo y los gastos administrativos como: la mano de obra indirecta, servicios básicos, útiles de aseo, combustible, seguridad y mantenimientos, con esto se determina que el valor requerido es de \$30.850,41 dólares.

Seguidamente se determina el cálculo del punto de equilibrio, el cual, para el primer año indica que se debe vender \$ 407.358,00 dólares con 26.607 unidades de 1kg de camarones empanizados con coco. En el tercer año debe vender \$ 377.096,00 dólares con 24.631 unidades de 1kg de camarones empanizados con coco, y en el quinto años debe vender \$ 348.350,00 dólares con 22.753 unidades de 1kg de camarones empanizados con coco.

Para finalizar se realizó la evaluación financiera desarrollando los cálculos necesarios para obtener los indicadores que permitirán obtener la información pertinente para la respectiva toma de decisiones, dando como resultado una tasa de descuento del 9%, y determinando en el escenario conservador un retorno (TIR) del 11,33%, el cual es adecuado ya que supera a la TMAR del 9%, por lo tanto, se determina la viabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto (VAN) de \$14.938,41 dólares a los 5 años de proyección.

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo con el desarrollo del plan de negocios se determinaron las siguientes conclusiones:

- El estudio de mercado cualitativo realizado a través de la entrevista al Sr. Oswin Crepo, presidente de la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas (COOPROCAM) y la aplicación cuantitativa de las encuestas a las familias de la zona urbana de la ciudad de Manta, se pudo constatar la aceptación de nuestro producto camarones empanizados con coco, por lo tanto, se concluye que existe una aceptación en el 73% de la población encuestada, siendo un producto que alcanzará un posicionamiento rápido en el mercado.
- En el estudio técnico, se establecieron varios factores determinantes para que la empresa obtenga los mayores beneficios en cuanto a la optimización de recursos, en el desarrollo de las operaciones. En la capacidad instalada se determinó la capacidad de producción, por lo cual, se obtuvo como resultado la cantidad de 120 empaques de 1 kilogramo diario y 2880 empaques de 1 kilogramo anual. En el estudio de la localización de la empresa se determinó mediante la micro localización, el lugar en el cual se realizarán las operaciones de la empresa, dando como resultado la ubicación en la ciudad de Manta, en la Parroquia Tarqui, en el Barrio Ursa, en la Calle 107 y Av. 11.
- La estructura organizacional de la empresa es trascendental para el desarrollo de cada una de las actividades y procesos de la empresa, por lo cual, se contará con el personal calificado para cada área de trabajo, el

cual será contratado en función del perfil profesional requerido. Además, la constitución de la empresa será de Responsabilidad Limitada, la cual tendrá la siguiente razón social: CORIDIA CÍA. LTDA.

- El plan de negocios requiere de un financiamiento adicional al aporte de los socios que será tramitado mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN), por la cantidad de \$ 301.624,19 dólares. En el desarrollo de la evaluación financiera, se espera una tasa interna de retorno (TIR) del 11,33%, el cual es adecuado debido a que es superior a la tasa de descuento (TMAR) del 9%, por lo tanto, se puede determinar la viabilidad del plan de negocios con un Valor Actual Neto (VAN) de \$14.938,41 dólares a los 5 años de proyección.

Recomendaciones

- Se recomienda fomentar alianzas con proveedores nacionales de la materia prima (camarones), garantizando la compra de estos con el fin que se mantenga la calidad en el producto y la confiabilidad en el productor.
- Encuestar al mercado de la ciudad de Manta para conocer si existe la demanda para generar una innovación en el producto, creando una variedad de sabores en el empanizado para el camarón.
- Se recomienda indagar medios de comunicación con mayor sintonía para impulsar la comercialización del producto.
- Estudiar constantemente la preferencia de los camarones empanizados con coco en el mercado de la ciudad de Manta con el fin de obtener información actualizada sobre la competencia de nuestro producto tanto

en calidad como en precios de tal forma que la organización mantenga competitividad en el mercado.

- Finalmente, se recomienda la creación de la empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la provincia de Manabí, cantón Manta ya que existe una demanda por satisfacer.

Limitaciones

- Las estrategias creadas en este proyecto se aplicarán exclusivamente en la ciudad de Manta, por lo que el plan de negocios no se extenderá a otras ciudades.
- El proyecto de plan de negocio únicamente se podría ejecutar si la Corporación Financiera Nacional (CFN) aprueba el préstamo que permitirá obtener los fondos para la inversión inicial de las operaciones.
- El estudio se realizará únicamente para comercializar los camarones empanizados con coco en las cadenas de supermercados y, no para la cadena de micro mercados.
- El proyecto se enfocará en la producción, elaboración y comercialización de un solo producto como los camarones empanizados con coco y, no contará con otra variedad de productos para comercializar.

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control. (2013). *Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Aquacultura. (4 de 2020). Ecuador no detiene su producción. *AQUACULTURA*, Edición 134, 68.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec>
- Cámara Nacional de Acuicultura. (04 de 2020). *Cámara Nacional de Acuicultura*.
- Consejo Nacional Electoral. (2020). *Consejo Nacional Electoral*. Obtenido de <http://cne.gob.ec>
- Departamento de Pesca y Acuicultura. (2020). *Departamento de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- Dreampack. (2020). *Dreampack*. Obtenido de <https://www.dreampack.com.ec/>
- Freivalds, N. &. (2014). *Ingeniería Industrial*.
- Gestión de Operaciones. (2020). *Gestión de Operaciones*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Gobierno de Manabí. (2020). *Gobierno de Manabí*. Obtenido de <https://www.manabi.gob.ec/cantones/manta>
- INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Ministerio de Acuicultura y Pesca. (3 de 9 de 2018). *Camaroneras registradas y aprobadas*. Obtenido de http://acuaculturaypesca.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/ACTUALIZA_CAMARONERAS_03SEPTIEMBRE2018.pdf

OPROIN. (2017). Precocinados y elaboración de congelados y pescados. *OPROIN Catalogos*, 37.

Proecuador. (2019). Boletín Mensual de Inteligencia de Mercados. *PRO ECUADOR negocios sin fronteras*, 25.

Pulido, H. G. (2010). *Calidad total y productividad* (3ra edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Serrano Ortega , M., & Blázquez Ceballo, P. (2015). *Design thinking: lidera el presente: crea el futuro*. ESIC Editorial.

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec>

Apéndice A: Formato de Entrevista Aplicada a Oferentes



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Entrevista aplicada al presidente de la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas (COOPROCAM) y al Dr. José Rengel.

Saludos cordiales, me dirijo a usted comedidamente para solicitarle una breve contestación a la siguiente entrevista, con el objetivo de recopilar información necesaria para realizar nuestro proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador, denominado: **“Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora Y Comercializadora De Camarones Empanizados Con Coco En La Provincia De Manabí, Cantón Manta.”**

A continuación, la entrevista aplicada al Ing. Oswin Crespo.

- 1. ¿Qué piensa sobre la implementación de una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la ciudad de Manta?**

En la actualidad, no hay una empresa dedicada a la elaboración de camarones empanizados en la ciudad de Manta, simplemente se encuentra la venta del camarón en materia prima, y la implementación de una empresa dedicada a la venta de camarones empanizados va a tener varias opciones de abastecimiento de la materia prima dentro de

Manta y cerca de la ciudad como lo es San Vicente, Chone, Bahía de Caráquez y Pedernales. Lo que se determinaría como rentable

2. ¿La Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas brinda ayuda a los productores de camarón?

La Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas (COOPROCAM), tiene enfocado fomentar el desarrollo de los pequeños y medianos productores de camarón, mediante incentivos, reducción de costos de materias primas y acceso a financiamiento para tecnificarse y ayudar al crecimiento del sector camaronero.

3. ¿Cuánto es la estimación aproximada de producción de camarón en la ciudad de Manta, de acuerdo con los socios registrados en la Cooperativa de Productores de Camarón del Norte de Manabí y Sur de Esmeraldas?

La ciudad de Manta anual produce un estimado de 1'560.729 libras, y por un periodo trimestral un estimado de 520.243 libras de acuerdo con los socios registrados en el COOPROCAM.

4. ¿El ciclo de cosechas de camarón cada que tiempo los productores realizan al año?

Esto es un punto clave para todos los productores de camarón, lo que se realiza son 3 cosechas anualmente, dando una buena producción de camarón para que tenga un buen sabor, contextura y tamaño.

5. ¿Usted como presidente de COOPROCAM indíquenos una referencia de incremento en porcentaje en la demanda del producto ofertado en los últimos años por los productores de camarón?

El incremento en los últimos años ha sido favorable para el sector camaronero, con un 7% en la demanda del producto ofertado, incrementando la producción del sector camaronero.

A continuación, la entrevista aplicada al Dr. José Rengel.

1. ¿El camarón tiene acogida en la provincia de Manabí?

El camarón tiene gran acogida en la provincia de Manabí, este producto se destaca en el mercado nacional e internacional por su frescura, olor, tamaño y color, además el camarón cuenta con un alto índice de proteína, esto hace que sea un producto apetecido por el consumidor.

2. ¿Cómo experto en el tema de producción del camarón, como se puede contar con proveedores de esta materia prima?

Para contar con proveedores de este producto de óptima calidad hay que tener proveedores certificados en producción de camarón grande. Debido que la mayoría de los productores se dedica a producir camarón mediano y la mejor producción de camarón de tamaño grande es destinada a exportación

3. ¿Cómo afectado la pandemia del Covid-19 en las ventas del camarón?

En las fechas de mayo hasta julio de 2020, hay pequeños inconvenientes con la venta de camarón por la pandemia del Covid-19, y esto afecta a la industria camaronera reduciendo los costos en venta de la materia prima a nivel nacional e internacional.

Apéndice B: Formato de Encuesta Aplicada a Demandantes



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Encuesta aplicada a demandantes del producto en la ciudad de Manta.

Saludos cordiales, me dirijo a usted comedidamente para solicitarle una breve contestación a la siguiente encuesta, señalando con una “X” la respuesta que usted considere correcta en cada una de las preguntas, con el objetivo de recopilar información necesaria para realizar nuestro proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Internacional del Ecuador, denominado: **“Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa Productora Y Comercializadora De Camarones Empanizados Con Coco En La Provincia De Manabí, Cantón Manta.”**

Datos de la Investigación

1. ¿Su nivel de ingreso mensual está entre?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| \$250 - \$500 | <input type="checkbox"/> |
| \$501 - \$750 | <input type="checkbox"/> |
| \$751 - \$1100 | <input type="checkbox"/> |
| Más de \$1101 | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Consume usted camarón?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué cantidad de camarón consume en la semana?

- 1 libra
- 2 libras
- 3 libras
- Más de 4 libras

4. ¿Cuándo usted adquiere el producto se fija en?

- Precio
- Calidad
- Cantidad
- Presentación

5. ¿Si se implementara una empresa productora y comercializadora de camarones empanizados con coco en la ciudad de Manta, estaría dispuesto a adquirir el producto?

- Si
- No

6. ¿En qué presentación preferiría adquirir los camarones empanizados con coco?

- Presentación de 1 kg
- Presentación de 2 kg

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de camarones empanizados con coco de 1 kg?

- \$10 - \$14
- Más de \$15

8. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?

- Supermercados

Plaza de mercados

9. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por la adquisición del producto?

Descuentos directos

Ofrecer más producto

Premios a la fidelidad

Otros

10. ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre el producto?

Televisión

Redes sociales

Radio

Anuncios publicitarios

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Apéndice C: Competencias Generales

COMPETENCIAS GENERALES	
Accesibilidad	Hace todo lo posible para que los demás se sientan cómodos; puede ser una persona afectuosa, agradable y divertida; comprende y es paciente con personas a la que les cuesta interactuar socialmente; crea ambientes armoniosos con facilidad.
Administración de innovaciones	Sabe distinguir las ideas creativas y las sugerencias que darán resultado; sabe cómo manejar el proceso creativo de los demás; sabe cómo estimular la propuesta de nuevas ideas.
Administración de procesos	Hábil para idear los procedimientos que se requieren para llevar a cabo una tarea; sabe cómo organizar actividades y a personas; sabe cómo dividir y combinar las tareas dentro de un flujo de trabajo eficiente.
Administración del tiempo	Emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente; valora el tiempo; concentra sus esfuerzos en las prioridades más importantes; hace más que los demás en menos tiempo.
Administración y medición del trabajo	Establece objetivos y medidas claras; supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo; elabora mecanismos de evaluación dentro del trabajo.
Agilidad organizativa	Sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal; está al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales.
Agudeza en los negocios	Sabe cómo funcionan los negocios; sabe de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización; conoce a la competencia; sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas en el mercado.

Agudeza estratégica	Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras; posee gran conocimiento y amplia perspectiva; tiene visión de futuro; es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores
Ambición de hacer carrera	Sabe lo que desea de su carrera y trabaja activamente para conseguirlo; es una persona experta en su campo; logra sus objetivos.
Apertura hacia los demás	Expresa su opinión acerca de sus capacidades, debilidades y limitaciones personales; admite sus errores y defectos.
Aprendizaje al vuelo	Aprende rápidamente cuando se enfrenta a situaciones nuevas; es un aprendiz voraz y versátil; acepta bien los cambios; analiza los éxitos y fracasos en busca de aspectos claves que le ayuden a mejorar.
Aprendizaje personal	Observa a los demás para conocer sus reacciones frente a su proceder y a sus intentos de ejercer influencia y se adapta a ello; busca evaluación; cambia según los requisitos y demandas que le imponen las nuevas situaciones y personas.
Aprendizaje técnico	Comprende materias técnicas de inmediato; puede adquirir nuevas aptitudes y conocimientos; tiene facilidad para entender materias técnicas o relacionadas con productos.
Astucia en las relaciones interpersonales	Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización; crea ambientes apropiados; crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas.
Astucia política	Prevé las trampas del camino y planifica la mejor ruta a seguir; considera la política empresarial como un elemento necesario de la vida de las organizaciones y se esfuerza por ajustarse a esa realidad; tiene gran capacidad para trabajar en situaciones complejas.
Autoconocimiento	Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones; busca evaluación; aprende de los errores; espera con interés las críticas constructivas (aspectos positivos y negativos) sobre su rendimiento y las decisiones sobre su carrera.
Autodesarrollo	Trabaja para mejorar sus capacidades; se esfuerza por superar sus debilidades y limitaciones.

Autosuficiencia	Acepta y asume responsabilidades; no elude las responsabilidades personales; se puede contar con él/ella en situaciones delicadas; se siente cómodo/a trabajando solo/a en una tarea difícil.
Calidad de las decisiones	Toma decisiones acertadas (sin considerar el tiempo que tome). La mayoría de sus soluciones y sugerencias resultan ser acertadas y precisas con el transcurso del tiempo; los demás acuden a esta persona para pedir consejos y soluciones.
Capacidad de confrontar a colaboradores directos	Se ocupa de los colaboradores conflictivos con firmeza y de forma oportuna; resuelve los problemas antes de que se agraven; constantemente revisa el rendimiento de los demás y examina los problemas en el momento adecuado.
Capacidad intelectual	Es brillante e inteligente; maneja conceptos y situaciones complejas sin problema; se la describe como una persona perspicaz, capaz y ágil.
Capacidad para escuchar	Escucha con atención y en forma activa; escucha con paciencia a las personas hasta el final; puede repetir exactamente las opiniones de las personas, aunque no esté de acuerdo con ellas.
Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores	Se puede relacionar con sus superiores sin problemas; puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo; sabe cómo piensan y trabajan.
Compasión	Es una persona siempre dispuesta y preparada para ayudar; se solidariza con los problemas de los menos afortunados; se solidariza con las penas y alegrías del prójimo.
Compostura	Se le considera una persona madura; se puede confiar en él para mantener el control en tiempos difíciles; puede controlar el estrés; no pierde el control ante lo inesperado; no demuestra frustración cuando enfrenta oposición; demuestra tranquilidad en períodos de crisis.
Comprensión de otras personas	Comprende por qué los grupos hacen lo que hacen; capta las opiniones, las intenciones y las necesidades del grupo; lo que ellos valoran y la manera de motivarlos.

Comunicación escrita	Es capaz de escribir de manera clara y concisa en diferentes contextos y estilos de comunicación.
Contratación y dotación de personal	Sabe reconocer a las personas con talento; contrata al mejor personal de dentro o fuera de la organización.
Creación de equipos efectivos	Agrupar a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto, franco; permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo.
Creatividad	Se le ocurren muchas ideas nuevas y originales; puede relacionar conceptos aparentemente inconexos; generalmente se le considera una persona original y es valorada cuando se precisan nuevas ideas
Delegación	Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina; comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias; tiende a creer en la capacidad de los demás.
Desarrollo de colaboradores directos y otros	Elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar; adopta a colaboradores directos que necesitan mejorar su trabajo; coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización.
Determinación del carácter de las personas	Es capaz de determinar con precisión cómo actuarán probablemente las personas en diferentes situaciones
Dirección de personal	Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible; establece objetivos desafiantes; distribuye adecuadamente la carga de trabajo; distribuye el trabajo de manera planificada y organizada.
Empuje por obtener resultados	Se puede contar con él / ella para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas más destacadas constantemente y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí mismo/a y de los demás para conseguir buenos resultados.

Equidad con colaboradores directos	Trata a sus colaboradores directos con equidad; actúa de forma justa; lleva a cabo diálogos abiertos y honestos.
Equilibrio entre trabajo y vida personal	Mantiene conscientemente un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, de manera que uno no domine al otro; no tiene una sola dimensión; sabe cómo atender a ambas partes; obtiene lo que desea de las dos.
Establecimiento de prioridades	Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante; detecta rápidamente los asuntos cruciales y deja de lado los triviales; puede intuir rápidamente lo que ayudará o impedirá a alcanzar un objetivo; elimina los obstáculos.
Ética y valores	Se rige por un conjunto eficaz y apropiado (según lo establecido) de valores y creencias fundamentales tanto en situaciones favorables como adversas; incentiva los valores correctos y desaprueba los incorrectos; practica lo que predica.
Habilidad de informar	Proporciona la información que las personas necesitan para desempeñar su trabajo y para que se sientan cómodas como miembros del equipo, de la unidad y de la organización.
Habilidad de motivar a personas	Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible; puede motivar a muchos tipos de colaboradores directos y participantes de equipos o proyectos; determina qué motiva a cada persona y lo usa para obtener lo máximo de la misma.
Habilidad de relacionarse con sus compañeros	Puede encontrar fácilmente puntos en común y resolver los problemas para el bien de todos; puede buscar sus propios intereses y sin embargo ser leal con los demás grupos; es capaz de resolver con discreción divergencias con sus colegas; se le considera un miembro leal del equipo y coopera con él; obtiene fácilmente la confianza y el apoyo de sus colegas.

Habilidad organizativa	Puede dirigir los recursos (personal, fondos, material, ayuda) para realizar el trabajo; es capaz de dirigir varias actividades al mismo tiempo para alcanzar el objetivo propuesto.
Habilidades de mando	Le gusta dirigir; si es necesario, toma decisiones que cuentan con escaso apoyo; fomenta las discusiones difíciles y directas, pero no teme darlas por terminadas y seguir adelante.
Habilidades funcionales/técnicas	Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección.
Habilidades para hacer presentaciones	Es efectivo en una variedad de presentaciones formales: para una sola persona, grupos pequeños y grandes, colegas, colaboradores directos y jefes; es efectivo tanto dentro de la organización como fuera de ella y sabe cómo manejar la información general y los temas delicados y polémicos; capta la atención de los demás y puede controlar al grupo durante la presentación.
Humor	Tiene un humor positivo y constructivo; puede reírse de sus propios defectos y compartir esto con los demás; demuestra su humor cuando es apropiado y sabe recurrir al humor para suavizar situaciones tensas
Integridad y confianza	Se confía plenamente en él; se le tiene confianza y se le considera una persona directa y honesta; puede presentar una verdad sin adornos en forma apropiada y útil; mantiene las confidencias en secreto; reconoce sus errores; no finge para obtener beneficios personales.
Manejo a través de sistemas	Puede diseñar métodos, procesos y procedimientos que permiten administrar a distancia; se siente cómodo/a dejando que todo funcione por sí solo, sin su intervención; puede hacer que todo salga adelante por intermedio de los demás sin necesidad de estar presente; puede influir en las personas.
Manejo de conflictos	Afronta las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades; entiende las situaciones rápidamente; escucha a los demás con atención; puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa.

Manejo de la diversidad	Se lleva bien con personas de todas las razas, nacionalidades, culturas y edades, así como con personas minusválidas y de ambos sexos; contrata diferentes tipos de personas sin importar su clase social; brinda igualdad de oportunidades y trata con equidad a todo el personal.
Manejo de la paradoja	Puede actuar en formas que parecen contradictorias; es muy flexible y adaptable en situaciones difíciles; sabe cómo combinar actitudes aparentemente opuestas, como la severidad y la compasión; sabe defenderse sin hacer caer a otros; establece normas duras pero flexibles; es capaz de comportarse de manera diferente según la situación.
Manejo de situaciones ambiguas	Puede tomar decisiones y actuar sin contar con toda la información; no se altera ante situaciones poco concretas; no necesita concluir una tarea para seguir adelante; puede controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre.
Manejo de visión y propósito	Puede transmitir la visión de un proyecto o un objetivo fundamental de manera que inspire y capte la imaginación de los demás.
Negociación	Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos; es capaz de solucionar divergencias con discreción; puede obtener concesiones sin dañar las relaciones.
Orientación hacia el cliente	Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos; establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos le brinden su confianza y respeto.
Orientado a la acción	Le gusta trabajar intensamente; el tomar acción es importante para él o ella y enfrenta los desafíos con mucha energía.
Paciencia	Es tolerante con los demás, así como con los procedimientos; escucha y verifica antes de actuar; se esfuerza por entender a las personas y la información antes de opinar y de actuar; espera a que todos hayan entendido antes de proceder.
Perseverancia	Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido; rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades.

Perspectiva	Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío; tiene amplios intereses y metas, tanto personales como profesionales; puede ver fácilmente condiciones futuras.
Planificación	Establece objetivos y metas; desglosa el trabajo en todos los pasos del proceso; mide el rendimiento según los objetivos; evalúa los resultados
Preocupación por colaboradores directos	Es una persona que está dispuesta a escuchar sus problemas personales; distribuye equitativamente el trabajo y aprecia el esfuerzo adicional.
Relación con jefes	Cumple y se relaciona bien con sus jefes; trabaja más intensamente si se halla bajo las órdenes de un buen jefe; es una persona siempre dispuesta a aprender de jefes que saben enseñar y que dan libertad de acción.
Resolución de problemas	Agota todos los recursos a fin de encontrar soluciones; es capaz de detectar los problemas ocultos.
Sistemas de trabajo total	Crea sistemas de diseño y medición de procesos de trabajo que sirvan a toda la organización o empresa; entrega productos y servicios de primera calidad que satisfacen las necesidades y requisitos de los clientes internos y externos; está comprometido con el mejoramiento continuo mediante la delegación de autoridad y la administración basada en la información.
Toma de decisiones oportuna	Puede tomar decisiones rápidamente.
Valentía gerencial	Brinda a los demás evaluaciones actuales, completas, correctivas, positivas y que conducen a la acción; hace saber a los otros cuál es su lugar; confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación.

Apéndice D: Perfiles Profesionales de los Colaboradores

Presidente

Nombre de la Posición:	Presidente
Nombre del Ocupante:	Edison Calva
Nivel Jerárquico:	Alto

Puesto Inmediato Superior:	Junta de Accionistas
Nombre del Ocupante:	Fernanda Columba, Edison Calva

Área:	Presidencia
Departamento:	Presidencia

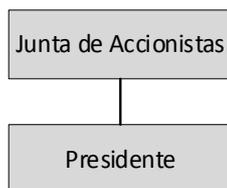
I. Misión del Cargo

<p>Apoyar a la Junta Directiva con el cumplimiento de las decisiones establecidas.</p> <p>Tomas decisiones importantes sobre la planeación estratégica de la empresa.</p>

II. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	1
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	1
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas institucionales - Infraestructura de la empresa
Variables Económicas	N/A

III. Organigrama Funcional



IV. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Apoyar en la ejecución de las decisiones tomadas por la Junta de accionistas.	Tener registros del avance y cumplimiento de las decisiones de la Junta de accionistas.
	Toma de decisiones en términos de planeamiento estratégico de la empresa.	Manejar información oportuna para la toma de decisiones acertada de la empresa.

V. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Atender a las solicitudes de apoyo en temas de planeamiento estratégico.
	Mantener información de soporte actualizada para la toma de decisiones oportuna por parte de la junta de accionistas
	Participar en la elaboración de informes con el Gerente General.
	Participar en la construcción de planes estratégicos que respondan a las necesidades de la empresa.

VI. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Asistencia técnica en la ejecución de la planificación estratégica y el desarrollo empresarial	De acuerdo con lo requerido

Relaciones fuera de la Institución:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Organismos de Control	Auditorias	De acuerdo con lo requerido

VII. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Definición de tareas estratégicas e indicadores	Sí	Junta de accionistas
Manejo de la información interna y externa, para su posterior análisis y toma de decisiones	Si	N/A

VIII. Perfil de Puesto

a. Educación

Cuarto Nivel:	Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines.
----------------------	--

b. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 3 y 5 años	Presidencia/ Gerencia General	Privado

c. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Estadística avanzada - Inglés suficiencia
--

d. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

e. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Capacidad intelectual
2	Delegación
3	Astucia en las relaciones interpersonales
4	Valentía gerencial
5	Toma de decisiones oportuna

Gerente General

Nombre de la Posición:	Gerente General
Nombre del Ocupante:	Fernanda Columba
Nivel Jerárquico:	Alto

Puesto Inmediato Superior:	Presidente
Nombre del Ocupante:	Edison Calva

Área:	Gerencia
Departamento:	Gerencia

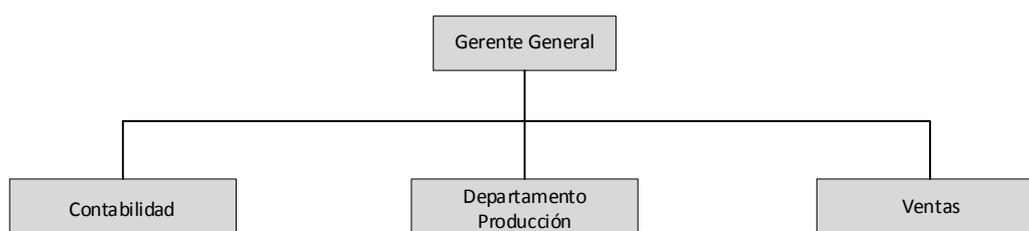
IX. Misión del Cargo

Apoyar a la Presidencia con el cumplimiento de las decisiones establecidas. Toma de decisiones importantes en conjunto con el Presidente de la empresa

X. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	3
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	3
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas institucionales - Infraestructura de la empresa
Variables Económicas	N/A

XI. Organigrama Funcional



XII. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Apoyar en la ejecución de las decisiones al Presidente.	Presentar informes del avance y cumplimiento de las decisiones de la Junta de accionistas.
	Toma de decisiones en términos de planeamiento estratégico de la empresa.	Manejar información oportuna para la toma de decisiones acertada de la empresa.

XIII. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Ejecutar el planeamiento estratégico de la empresa
	Mantener información de soporte actualizada para la toma de decisiones oportuna por parte de la Presidencia.

	Elaboración de informes con el Gerente General.
	Planificar las actividades de la microempresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo.
	Representar legalmente a la empresa.
	Preservar el valor y utilidad de los activos de la empresa.
	Cumplir con todas las entidades de control.
	Elaborar y ejecutar los presupuestos de la empresa.
	Selección del personal.
0	Garantizar la utilidad de las operaciones.
1	Las demás asignadas por la junta de accionistas.

XIV. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Presidente	Asistencia técnica en la ejecución de la planificación estratégica y el desarrollo empresarial	De acuerdo con lo requerido
Contador	Planificación y control financiero	Semanal
Jefe de Producción	Planificación y control de la producción	Semanal
Ejecutivo comercial	Revisión de la gestión de ventas	Semanal

Relaciones fuera de la Institución:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Organismos de Control	Auditorias	De acuerdo con lo requerido
Clientes externos	Negociación	De acuerdo con lo requerido

XV.

XVI. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Compra de activos	Sí	Presidente
Contratación del personal	Sí	N/A
Descuentos en ventas	Si	N/A

XVII. Perfil de Puesto

f. Educación

Cuarto Nivel:	Administración de Empresas, Finanzas, Economía o afines.
----------------------	--

g. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 3 y 5 años	Presidencia/ Gerencia General	Privado

h. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Estadística avanzada - Inglés suficiencia
--

i. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

j. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Agudeza en los negocios
2	Calidad de las decisiones
3	Astucia en las relaciones interpersonales
4	Orientado a la acción
5	Habilidad en toma de decisiones

Contadora

Nombre de la Posición:	Contador
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Medio

Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Nombre del Ocupante:	Fernanda Columba

Área:	Contabilidad
Departamento:	Contabilidad

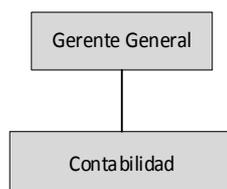
XVIII. Misión del Cargo

Elaborar los estados financieros de la Institución, teniendo en cuenta las normas contables y tributarias vigentes, para de ese modo presentar fielmente la situación financiera de la empresa.

XIX. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	0
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	0
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas organizacionales - Planta de producción
Variables Económicas	N/A

XX. Organigrama Funcional



XXI. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Elaborar los estados financieros de la empresa	Presentar la situación financiera de la empres

XXII. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Gestionar el procesamiento de la información contable y financiera a fin de generar estados financieros internos que reflejen la situación
	Registrar los asientos contables
	Gestionar la revisión de los libros de activos fijos institucionales, a fin de llevar un adecuado manejo contable y tributario de los mismos.
	Elaborar las declaraciones del SRI mensuales de la empresa

XXIII. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Presentación de estados financieros	Mensual
Jefe de Producción	Revisión del presupuesto de compras de materias primas e insumos	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Organismos de Control	Auditorias, SRI	De acuerdo con lo requerido

XXIV. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Presentación de declaraciones	Sí	N/A

XXV. Perfil de Puesto

k. Educación

Tercer Nivel:	Contador CPA
----------------------	--------------

l. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 3 y 4 años	Contador	Indiferente

m. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Sistemas contables - Normas NIFF

n. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

o. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Planificación
2	Administración de Tiempo
3	Habilidades Funcionales

4	Perspectiva
5	Administración del tiempo

Jefe de producción

Nombre de la Posición:	Jefe de Producción
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Medio

Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Nombre del Ocupante:	Fernanda Columba

Área:	Producción
Departamento:	Producción

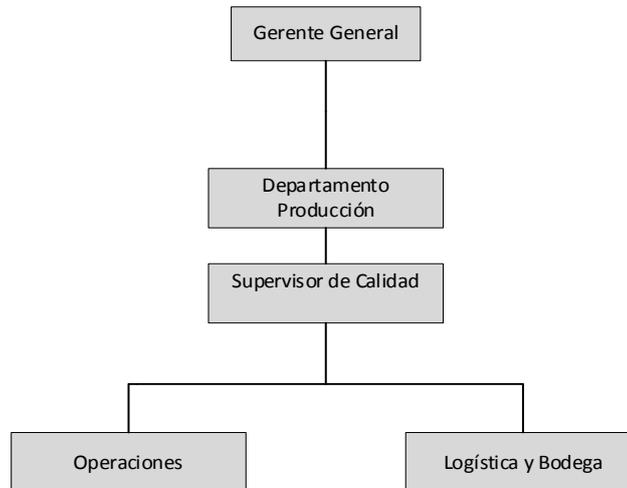
XXVI. Misión del Cargo

<p>Realizar la planificación de la producción.</p> <p>Inspección y verificación del proceso productivo, y supervisar el eficiente trabajo del personal a su cargo.</p>
--

XXVII. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	4
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	4
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas organizacionales - Planta de producción
Variables Económicas	N/A

XXVIII. Organigrama Funcional



XXIX. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Lograr la mayor productividad de la planta, y cumplir con la planificación establecida	Entregar las ordenes de compra en los tiempos determinados

XXX. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Receptar la materia prima
	Controlar los procesos de producción
	Revisar que la maquinaria se encuentre en condiciones adecuadas para producir
	Distribuir las cargas laborales en el equipo de trabajo
	Elaborar las ordenes de producción
	Cumplir con los tiempos las órdenes de compra de los clientes

XXXI. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Gerente General	Revisión de la planificación de producción	Semanal
Supervisor de Calidad	Cumplimiento de los estándares de calidad del producto terminado	Semanal
Operarios	Revisión del proceso de producción	Semanal
Bodeguero	Supervisión del almacenamiento	Semanal
Chofer	Asignación de rutas para entrega de órdenes de compra de los clientes	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Organismo s de Control	Auditorias	De acuerdo con lo requerido

XXXII. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Compra de materia prima e insumos	Sí	Presidente
Designación de la producción a elaborar	Sí	N/A

XXXIII. Perfil de Puesto

p. Educación

Tercer Nivel:	Ingeniería Industrial o Alimentos
----------------------	-----------------------------------

q. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 3 y 5 años	Jefe de Producción	Privado - Industrial

r. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Estadística avanzada - Inglés suficiencia
--

s. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

t. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Calidad de las decisiones
2	Astucia en las relaciones interpersonales
3	Orientado a la acción
4	Administración de procesos
5	Habilidad en toma de decisiones

Supervisor de calidad

Nombre de la Posición:	Supervisor de Calidad
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Medio

Puesto Inmediato Superior:	Jefe de Producción
Nombre del Ocupante:	

Área:	Producción
Departamento:	Producción

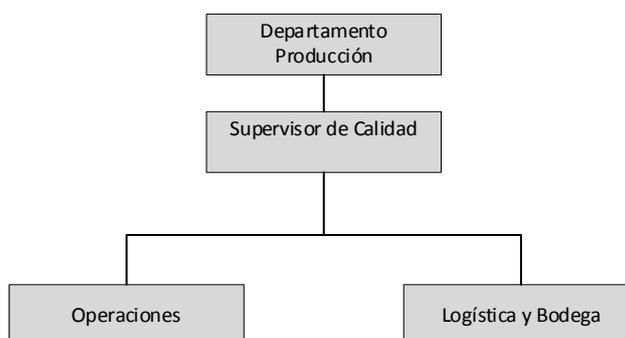
XXXIV. Misión del Cargo

Supervisar la calidad el producto y proceso de producción

XXXV. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	3
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	4
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas organizacionales - Planta de producción
Variables Económicas	N/A

XXXVI. Organigrama Funcional



XXXVII. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Conseguir que la producción cuente con los estándares de calidad establecidos	Informe de calidad del producto

XXXVIII. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Revisar la calidad de la materia prima e insumos.
	Verificar que la inocuidad del producto.
	Validar que la maquinaria se encuentre en condiciones adecuadas para producir.
	Presentar los informes necesarios sobre la calidad del producto.

XXXIX. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefe de Producción	Cumplimiento de los estándares de calidad del producto terminado	Semanal
Operarios	Revisión del proceso de producción	Semanal
Bodeguero	Supervisión del almacenamiento	Semanal
Chofer	Asignación de rutas para entrega de órdenes de compra de los clientes	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Organismos de Control	Auditorías	De acuerdo con lo requerido
Cliente externo	Controles de calidad el producto	De acuerdo con lo requerido

XL. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Calificación de productos inspeccionados	Sí	N/A

XLI. Perfil de Puesto

u. Educación

Tercer Nivel:	Ingeniería Industrial o Alimentos
----------------------	-----------------------------------

v. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 3 y 5 años	Jefe o Supervisor de Calidad	Privado – Industrial

w. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office - Estadística avanzada - Inglés suficiencia
--

x. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

y. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Manejo de conflictos
2	Astucia en las relaciones interpersonales
3	Resolución de problemas
4	Administración de procesos
5	Administración del tiempo

Operario

Nombre de la Posición:	Operario
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Bajo

Puesto Inmediato Superior:	Jefe de Producción
-----------------------------------	--------------------

Nombre del Ocupante:	
Área:	Producción
Departamento:	Producción

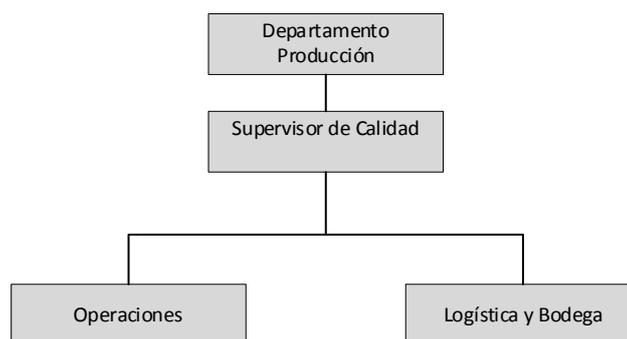
XLII. Misión del Cargo

Elaborar la producción de la empresa

XLIII. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	0
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	0
Dimensiones Materiales	- Planta de producción
Variables Económicas	N/A

XLIV. Organigrama Funcional



XLV. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Elaborar la producción de acuerdo con los estándares de calidad establecidos	Informe de calidad del producto

XLVI. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Almacenar la materia prima
	Realizar el proceso de producción
	Empacar el producto
	Demás funciones asignadas por el jefe inmediato

XLVII. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefe de Producción	Información sobre los procesos de producción	Semanal
Supervisor de calidad	Revisión de la calidad del producto	Semanal
Bodeguero	Entrega de producto terminado	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
N/A		

XLVIII. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
N/A		

XLIX. Perfil de Puesto

z. Educación

Secundaria:	Todas
--------------------	-------

aa. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 2 y 5 años	Operador de Producción	Privado – Industrial

bb. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Uso de maquinaria para la producción. - Conocimientos sobre procesamiento, producción y manipulación de alimentos.

cc. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

dd. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Administración de procesos
2	Administración del tiempo
3	Sistemas de trabajo total

Bodeguero

Nombre de la Posición:	Operario
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Bajo

Puesto Inmediato Superior:	Jefe de Producción
-----------------------------------	--------------------

Nombre del Ocupante:	
Área:	Producción
Departamento:	Producción

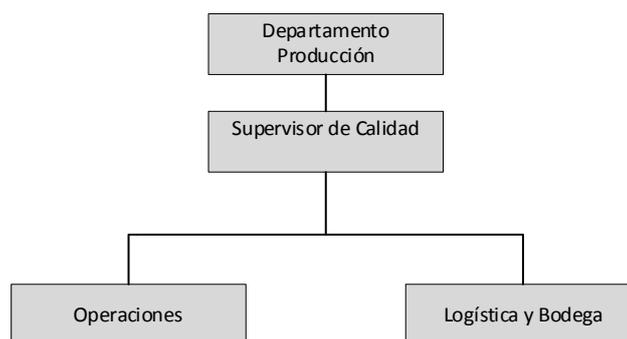
L. Misión del Cargo

Elaborar la producción de la empresa

LI. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	0
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	0
Dimensiones Materiales	- Planta de producción
Variables Económicas	N/A

LII. Organigrama Funcional



LIII. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Elaborar la producción de acuerdo con los estándares de calidad establecidos	Informe de calidad del producto

LIV. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Almacenar la materia prima
	Realizar el proceso de producción
	Empacar el producto
	Demás funciones asignadas por el jefe inmediato

LV. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefe de Producción	Información sobre los procesos de producción	Semanal
Supervisor de calidad	Revisión de la calidad del producto	Semanal
Bodeguero	Entrega de producto terminado	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
N/A		

LVI. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
N/A		

LVII. Perfil de Puesto

ee. Educación

Secundaria:	Todas
--------------------	-------

ff. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 2 y 5 años	Operador de Producción	Privado – Industrial

gg. Conocimientos Técnicos

<ul style="list-style-type: none"> - Uso de maquinaria para la producción. - Conocimientos sobre procesamiento, producción y manipulación de alimentos.

hh. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

ii. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Administración de procesos
2	Administración del tiempo
3	Sistemas de trabajo total

Chofer

Nombre de la Posición:	Chofer
Nombre del Ocupante:	
Nivel Jerárquico:	Bajo

Puesto Inmediato Superior:	Jefe de Producción
-----------------------------------	--------------------

Nombre del Ocupante:	
-----------------------------	--

Área:	Producción
Departamento:	Logística y Bodega

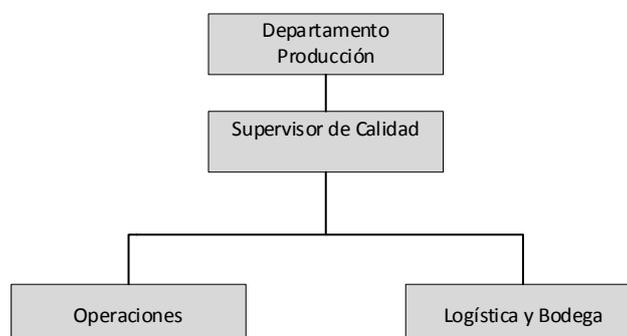
LVIII. Misión del Cargo

Operar los vehículos de la empresa de acuerdo con la programación de actividades establecida para la entrega y recepción del producto

LIX. Dimensiones

Dimensión	Comentario/Observación
Número de Subordinados Directos	0
Número de Personas que Dependen Funcionalmente	0
Dimensiones Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas organizacionales - N/A
Variables Económicas	N/A

LX. Organigrama Funcional



LXI. Objetivos Principales

o.	Objetivo	Resultado Esperado
	Operar adecuadamente los vehículos de la empresa	Cumplimiento de las actividades según el cronograma

LXII. Actividades Principales

o.	Actividades Principales
	Trasladar a las autoridades de la empresa según los requerimientos.
	Recibir y entregar información (documentación).
	Realizar el mantenimiento de los vehículos.
	Retirar y despachar producto de la empresa.

LXIII. Relaciones Principales

Relaciones dentro de la Institución:

Puesto	Motivo	Frecuencia
Jefe de Producción	Cumplimiento de las entregas de pedidos	Semanal

Relaciones fuera de la empresa:

Contacto	Motivo	Frecuencia
Cientes externos	Entrega de pedidos	Semanal

LXIV. Toma de Decisiones

Decisión	Autónoma (Sí/No)	Cargo del Aprobador
Ejecución de hoja de ruta	Si	

LXV. Perfil de Puesto

jj. Educación

Secundaria:	Indiferente
--------------------	-------------

kk. Experiencia

Años	Posiciones	Sectores
Entre 1 y 3 años	Chofer	Privado – Industrial

ll. Conocimientos Técnicos

- Licencia de conducir

mm. Competencias organizacionales

No.	Competencias
1	Orientación al resultado
2	Orientación al cliente interno/ interno
3	Innovación y creatividad
4	Comunicación efectiva
5	Ética y valores

nn. Competencias Específicas

No.	Competencias
1	Accesibilidad
2	Orientado a la acción
3	Administración del tiempo
4	Habilidad organizativa