

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE

**Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Administración de**

AUTORES:

Sandra Karina Michilena Tamba
Carlos Alberto Andrango Topón
Isela María Montalván Manzaba
Dorian Leonardo Jácome Villacrés
Marco David Avilés Ortega

TUTOR:

Javier Traba, A

Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la
Creación de una Fábrica de Hielo en Escamas Para su
Producción y Comercialización.

Quito - Ecuador

Agosto

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la Creación de una Fábrica de Hielo en Escamas
Para su Producción y Comercialización..

Por

Sandra Karina Michilena Tamba

Carlos Alberto Andrango Topón

Isela María Montalván Manzaba

Dorian Leonardo Jácome Villacrés

Marco David Avilés Ortega

Julio 2023

Aprobado:

Rafael Martín, V

Arancha Burgos

Javier Traba, A

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Rafael Martín, V

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

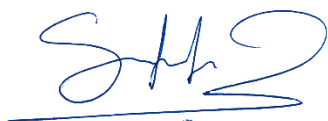
Arancha Burgos

Aceptado y Firmado: _____ día, mes, año

Javier Traba, A

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, **Karina Michilena, Carlos Andrango, Isela Montalván, Dorian Jácome, Marco Avilés**, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la Creación de una Fábrica de Hielo en Escamas Para su Producción y Comercialización** 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.



Sandra Karina Michilena Tamba

kmichilena23@gmail.com



Firmado digitalmente por:
**ISELA MARIA
MONTALVAN
MANZABA**

Isela María Montalván Manzaba

iselamontalvan16@gmail.com



Marco David Avilés Ortega

maviles.mg@gmail.com



CARLOS
ANDRANGO

Firmado digitalmente por
CARLOS ANDRANGO
Fecha: 2023.08.01
11:20:16 -05'00'

Carlos Alberto Andrango Topón

andrangomel2@hotmail.com



Firmado digitalmente por:
**DORIAN LEONARDO
JACOME VILLACRES**

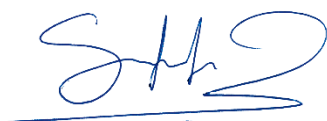
Dorian Leonardo Jácome Villacrés

d_jacome@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Karina Michilena, Carlos Andrango, Isela Montalván, Dorian Jácome, Marco Avilés**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la Creación de una Fábrica de Hielo en Escamas Para su Producción y Comercialización**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me 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, julio 2023



Sandra Karina Michilena Tamba

kmichilena23@gmail.com



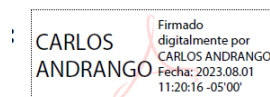
Isela María Montalván Manzaba

iselamontalvan16@gmail.com



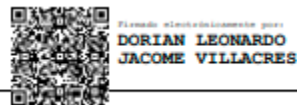
Marco David Avilés Ortega

maviles.mg@gmail.com



Carlos Alberto Andrango Topón

andrangomel2@hotmail.com



Dorian Leonardo Jácome Villacrés

d_jacome@hotmail.com

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Karina Michilena, Carlos Andrango, Isela Montalván, Dorian Jácome, y Marco Avilés, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

Dedicatoria

Dedicó el resultado de este proyecto a mi querido novio, Erick, quien me ha alentado y respaldado de manera inquebrantable durante los momentos más difíciles, proporcionándome el impulso necesario para seguir adelante. Además, siempre ha estado dispuesto a enseñarme y compartir sus conocimientos con una gran dosis de paciencia y cariño. También quiero agradecer a toda mi familia, especialmente a mis padres, por su constante apoyo y las hermosas palabras de aliento y amor que me brindan. Gracias a ellos, he aprendido a ser resiliente y a enfrentar cualquier desafío que se presente en mi camino.

Karina Michilena

El presente trabajo dedico a mi madre Fanny Villacrés, quien con su ejemplo nos ha guiado durante nuestras vidas a toda nuestra familia. A mis hermanos Pablo José, Jorge Santiago y a mi hija Gissela Estefanía por ser mi inspiración para conseguir este anhelado logro y me dan impulso para seguir adelante. A mi familia Villacrés Robayo, quienes son han sido un puntal fundamental en mi vida y en la vida de mis hermanos y primos.

Dorian Jácome

La presente maestría es una dedicatoria a mi amado abuelito paterno Marco E. Avilés Jurado, a su memoria, un tributo póstumo, quien siempre fue mi fuente de inspiración y sabiduría. Aunque físicamente ya no está conmigo, su recuerdo y enseñanzas perduran en mi corazón, guiándome en cada paso que doy. También dedico a mi querida familia, el pilar fundamental de mi vida. Gracias por brindarme incondicionalmente su amor, apoyo y aliento en los momentos de alegría y de desafíos. En especial a mis abuelitas Gladys Y. Benitez y María T. Herrería.

David Avilés

Dedico la culminación de esta maestría a mis padres que lamentablemente ya no están conmigo sin embargo estoy seguro de que se hubieran sentido orgullosos de este logro, también quiero dedicar la culminación de esta nueva etapa de mi vida profesional a mi hermana Patricia quien siempre ha estado conmigo apoyándome siempre.

En esta dedicatoria no podían faltar mis hijos: Melanie, Alison, Sebastián y Suri que han sido mi inspiración para poder culminar con éxito esta maestría.

Finalmente, a mi esposa Johanna Aveiga por estar apoyándome y dándome ánimos para culminar esta etapa profesional.

Carlos Andrango

La presente Tesis está dedicada a mis padres por su sacrificio para hacer de mi una mejor persona, a mis hijos por ser mi inspiración y fortaleza quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme para salir adelante todos los días y poder ser un ejemplo para ellos, a mi esposo por el apoyo y el soporte que me brinda para alcanzar nuevas metas.

Isela Montalván

Agradecimiento

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por sus bendiciones a lo largo de mi vida, así como a mis padres por su constante orientación y apoyo, especialmente en momentos difíciles. También, deseo agradecer a todos los profesores del MBA de la tercera cohorte EIG-UIDE, quienes, con su valiosa experiencia, me han brindado una base sólida de conocimientos que me serán de gran utilidad en mi carrera profesional.

Karina Michilena

Mi agradecimiento a Dios, por permitirme alcanzar todos los logros superando las dificultades que se han presentado en mi vida, a mi familia por el apoyo y empuje que me transmiten día a día y a los docentes de UIDE – EIG y compañeros de estudio con quienes a lo largo de este curso han aportado para conseguir la culminación del presente trabajo.

Dorian Jácome

Agradezco al Cosmos, al Universo, Dios y a todas las fuerzas misteriosas e invisibles que han conspirado para guiarme y acompañarme a lo largo de esta maravillosa travesía académica, las cuales se fueron dando para realizar este MBA, ya que no estaba en mis planes todavía. Agradezco a mis estimados profesores, cuya pasión por enseñar y dedicación a la excelencia han impregnado en mí sus conocimientos. A mis compañeros de estudios, quienes han compartido conmigo esta maestría y la hemos sabido sacar adelante. Finalmente, quiero agradecer a mí mismo, por perseverar en este camino lleno de aprendizajes y desafíos. Este MBA es el resultado de mi esfuerzo, pasión y determinación.

¡A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento

David Avilés

Un agradecimiento a los compañeros del grupo que sumaron cada uno su esfuerzo para culminar con éxito este proyecto, mil gracias.

Carlos Andrango

Agradezco a Dios, ya que gracias a él he podido llegar a culminar esta MBA, a mi familia por no dejarme decaer y ser mi apoyo para poder llegar a cumplir con mi objetivo.

Para los Maestros y compañeros de UIDE – EIG quienes con su experiencia y conocimiento han dado aporte de valor para mi proyecto profesional.

¡Muchas gracias a todos!

Isela Montalván

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	10
INDICE DE TABLAS.....	12
INDICE DE FIGURAS.....	15
RESUMEN.....	16
PALABRAS CLAVES.....	16
INTRODUCCIÓN.....	18
PARTE GENERAL.....	21
PARTE ESPECÍFICA.....	46
CAPITULO I.....	46
Plan de Marketing.....	46
CAPITULO II.....	59
Plan de Ventas.....	59
CAPITULO III.....	80
Proceso de Customer Service.....	80
CAPITULO IV.....	86
Plan Financiero.....	86
CAPITULO V.....	93
Previsiones Financieras.....	93

CAPITULO VI	103
Financiación y Rentabilidad del Proyecto	103
CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	122
Anexo No. 1	122
Anexo No. 2	123
Anexo No. 3	124

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	33
Libras de hielo que se utilizan en exportación de camarón	34
Tabla 2	35
Número de empresas por zona del mercado objetivo	35
Tabla 3	86
Relación de cargos	86
Tabla 4	87
Ficha técnica de cargos. Parte 1	87
Tabla 5	89
Ficha técnica de cargos Parte 2	89
Tabla 6	90
Proyección Gastos de Personal	90
Tabla 7	91
Calendario de contrataciones	91
Tabla 8	92
Cálculo de sueldos y salarios.....	92
Tabla 9	93
Ingresos netos del producto por año	93
Tabla 10	95

Proyección costes de producción.....	95
Tabla 11	96
Gastos de personal proyectados.....	96
Tabla 12	96
Gastos de promoción y publicidad proyectados	97
Tabla 13	97
Gastos de administración proyectados	97
Tabla 14	98
Imprevistos proyectados.....	98
Tabla 15	98
Resumen de costos de explotación.....	98
Tabla 16	99
Plan de inversiones materiales e inmateriales (Capex)	99
Tabla 17	101
Amortizaciones por los primeros 5 años	101
Tabla 18	103
Resumen Capex	103
Tabla 19	104
Cuenta de explotación proyectada	104
Tabla 20	106

Fondo de Maniobra proyectado	106
Tabla 21	108
Balance de situación proyectado	108
Tabla 22	110
Estado de Cash Flow Proyectado	110
Tabla 23	112
Amortización de la Deuda.....	112
Tabla 24	113
Necesidades de Financiación proyectado	113
Tabla 25	114
Rentabilidad proyectada	114
Tabla 26	114
Flujo de caja proyectada.....	114
Tabla 27	115
Principales razones financieras.....	115

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Exportación de camarón en Ecuador	23
Figura 2	37
Modelo Canvas	37
Figura 3	51
Comportamiento del producto sus diferentes etapas para toma de decisiones	51
Figura 4	52
Organigrama Mont-Frost S.A.S.....	52
Figura 5	85
Flujograma queja del cliente Mont-Frost S.A.S.	85

RESUMEN

La empresa Mont-Frost S.A.S., se dedica a la fabricación y comercialización de hielo por escamas, que son pequeños trozos de hielos seco y subenfriado con una mayor capacidad para enfriar que los productos de hielo tradicional. La Compañía está enfocada en atender a la industria acuícola nacional del Ecuador y empresas de servicio logístico de pesca, que buscan este producto debido a que cuenta con grandes ventajas, tales como:

- Permite enfriar y conservar los productos perecederos, disminuyendo la velocidad de degradación de los pescados y mariscos, su uso y almacenaje es óptimo debido al volumen de sus escamas, ya que son planos y delgados entre 1.8 a 2.2. mm, Tienen mayor duración y ocupan muy poco espacio.
- El hielo en escamas se produce con mayor rapidez y eficacia, ahorrando tiempos de producción y costos, lo que permite calcular de manera exacta cual es la aportación de frío sobre los productos.

Dentro de las ventajas competitivas, se cuenta con equipos de bajo consumo de energía y agua, que permite introducir el producto con costos menores a la competencia. La Compañía utiliza maquinaria con tecnología avanzada que permite brindar un producto de alto estándar de calidad, produciendo 3500 toneladas por día, en el primer año y 5600 toneladas desde el segundo año. Mont-Frost S.A.S. se encuentra ubicada en la zona 8 vía Duran Yaguachi, lotización valle de Jerusalén, Guayas- Ecuador

PALABRAS CLAVES

“Hielo en escamas, salmuera, pozo profundo, bines isotérmicos, fábrica”

Abstract

The company Mont-Frost S.A.S. is engaged in the manufacturing and commercialization of flake ice, which consists of small pieces of dry and supercooled ice with a greater cooling capacity than traditional ice products. The Company is focused on serving Ecuador's national aquaculture industry and fishing logistic service companies, which seek this product due to its significant advantages, such as:

- Allowing the cooling and preservation of perishable products, reducing the degradation speed of fish and seafood. Its usage and storage are optimal due to the volume of its flat and thin flakes, measuring between 1.8 to 2.2 mm, which have a longer duration and occupy very little space.
- Flake ice is produced more quickly and efficiently, saving production time and costs, which allows for an accurate calculation of the cooling contribution to the products.

Among its competitive advantages, the company relies on equipment with low energy and water consumption, enabling them to introduce the product with lower costs compared to the competition. The Company utilizes advanced technology machinery to provide a high standard of quality product, producing 3500 tons per day in the first year and 5600 tons from the second year onwards. Mont-Frost S.A.S. is located in zone 8, via Duran Yaguachi, Valle de Jerusalén subdivision, Guayas-Ecuador.

KEYWORDS

"Flake ice, brine, deep well, isothermal bins, factory."

INTRODUCCIÓN

Interés o Definición del Proyecto.

Actualmente estamos viviendo una época donde existe una alta demanda de hielo en escamas, lo que nos obliga a ser una Compañía más competitiva para perdurar en el tiempo y que no desaparezca en el corto plazo.

Durante la elaboración del Plan de Negocios, examinaremos algunas preguntas clave, como identificar el mercado objetivo, analizar la competencia, determinar cuánto están dispuestos a pagar los clientes y evaluar la factibilidad de establecer una fábrica para producir y comercializar hielo en escamas.

A través de una visión clara y estrategias bien definidas, aspiramos a no solo satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo, sino también a superar sus expectativas, convirtiéndonos en una Compañía de confianza.

Naturaleza o Tipo de Proyecto

Este Business Plan tiene como objetivo evaluar la posibilidad de establecer una fábrica que se dedique a producir y vender hielo en forma de escamas. Estas escamas de hielo son fragmentos pequeños de hielo seco extremadamente frío, que tienen una capacidad de enfriamiento superior en comparación con los productos de hielo convencional. La fábrica estaría ubicada en el cantón Durán de la ciudad de Guayaquil y se enfocaría en atender las necesidades del sector acuícola y las empresas de logística.

La Compañía utilizará maquinaria con tecnología avanzada que permite brindar un producto de alto estándar de calidad y con producción muy eficiente.

Se llevará a cabo la elaboración de un plan de negocios, un plan de marketing, un plan de ventas y un plan financiero con ese propósito.

El proyecto tiene un claro potencial para expandirse, ya sea mediante la adición de líneas de producción para diferentes tipos de hielo o la ampliación de los servicios a nuevos mercados regionales y del sector

Fines y Objetivos del Trabajo

Satisfacer la demanda regional a través de la puesta en marcha de la fábrica de comercialización y producción de hielo en escamas Mont-Frost S.A.S.

Al proporcionar una fuente confiable de hielo en escamas de alta calidad, contribuiremos a cubrir las necesidades del sector acuícola de pesca y empresas de servicio logístico de pesca.

Nuestro proyecto busca resolver los problemas de ineficiencia, escasez y altos costos asociados con la adquisición de hielo en escamas en la región

Al producir hielo en escamas de alta calidad e higiene estamos contribuyendo y garantizando la seguridad alimentaria y la frescura de los productos para los consumidores del sector acuícola de pesca y empresas de servicio logístico de pesca.

La adopción de tecnologías y prácticas sostenibles en nuestro proyecto permitirá reducir el consumo de recursos y minimizar el impacto ambiental asociado con la producción y comercialización de hielo en escamas, promoviendo así un modelo de negocio mas responsable y respetuoso con el entorno.

La construcción y operación de la fabrica de hielo en escamas brindará oportunidades de empleo en la comunidad local, contribuyendo al desarrollo económico social de la región. Nuestro objetivo es ser un motor de crecimiento para la comunidad y promover la capacitación y formación de personal calificado.

Justificación e Importancia del Trabajo del Proyecto

La construcción y operación de una fábrica de hielo en escamas son fundamentales debido a su relevancia en múltiples sectores económicos y su impacto positivo en la comunidad local y regional. A continuación, se detallan las principales justificaciones e importancia de este proyecto:

La demanda de hielo en escamas es constante y en aumento por la exportación de camarón, adicional al sector acuícola y empresas de servicio logístico de pesca. La fábrica garantizará un suministro estable y confiable lo que permitirá a las empresas a operar sus negocios sin interrupciones y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La disponibilidad de una fábrica de hielo en el sector de Durán mejorará la cadena de suministro para muchas empresas y aportará la conservación de sus productos con mas frescura y seguridad alimentaria, mejorando sus prácticas y facilitando su desarrollo.

El costo de nuestro producto aportará una reducción de los costos operativos y les ayudará a incrementar su rentabilidad

La construcción de la fabrica de producción y comercialización de hielo en escamas será un activo crucial para la región, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar general.

PARTE GENERAL

Análisis del Entorno y Competitividad

El análisis del entorno incluye todos los elementos externos que puedan afectar a nuestro proyecto, con el fin de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder crear estrategias en base a su segmentación, su mercado objetivo y un posicionamiento de acuerdo con la realidad de la industria, por lo que hemos identificado los siguientes puntos:

Con el objetivo de incrementar las oportunidades en esta línea de negocio **MONT-FROST** ha realizado investigaciones en los mercados para recopilar información que se necesita para tener conclusiones claras sobre el tipo mercado al que vamos a servir.

Con el paso del tiempo, las fábricas de hielo en escama han ganado una posición sólida en la industria acuícola ecuatoriana como una fuente clave de materia prima secundaria. Estas empresas han adoptado tecnología avanzada y se esfuerzan constantemente por mejorar para cumplir con los estándares y la creciente demanda de sus clientes. En la actualidad, en el cantón Durán, más de diez empresas se dedican a la producción de hielo en escamas, y algunas de las más destacadas en términos de infraestructura, tecnología y planes de expansión para satisfacer la creciente demanda del sector acuícola son Brener S.A. y Ecuahielo S.A.

Ecuador ha alcanzado el puesto principal como el mayor productor mundial de camarón, superando a líderes de la industria como China e India. Durante el primer trimestre de 2022, se destinaron aproximadamente US\$435 millones en créditos para respaldar las actividades relacionadas con la cría de camarones y la venta de crustáceos, lo que representa un aumento del 82% en comparación con los primeros tres meses de 2021, cuando se desembolsaron US\$239 millones. Esto se desprende de un informe conjunto de la consultora Oikonomics y el Instituto de Investigaciones Económicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Según Francisco Varas, gerente Regional de Banco Internacional, la mayor parte de los fondos que recibe el sector camaronero se destinan a:

- a. Adquisición de terrenos para la cría de camarones.
- b. Modernización de procesos, incluyendo la automatización de la alimentación.
- c. Expansión de la capacidad de las instalaciones exportadoras.

La inversión en tecnología y la mejora de la investigación han impulsado la eficiencia y la productividad en el sector acuícola, según afirma David Chicaiza, investigador del Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca.

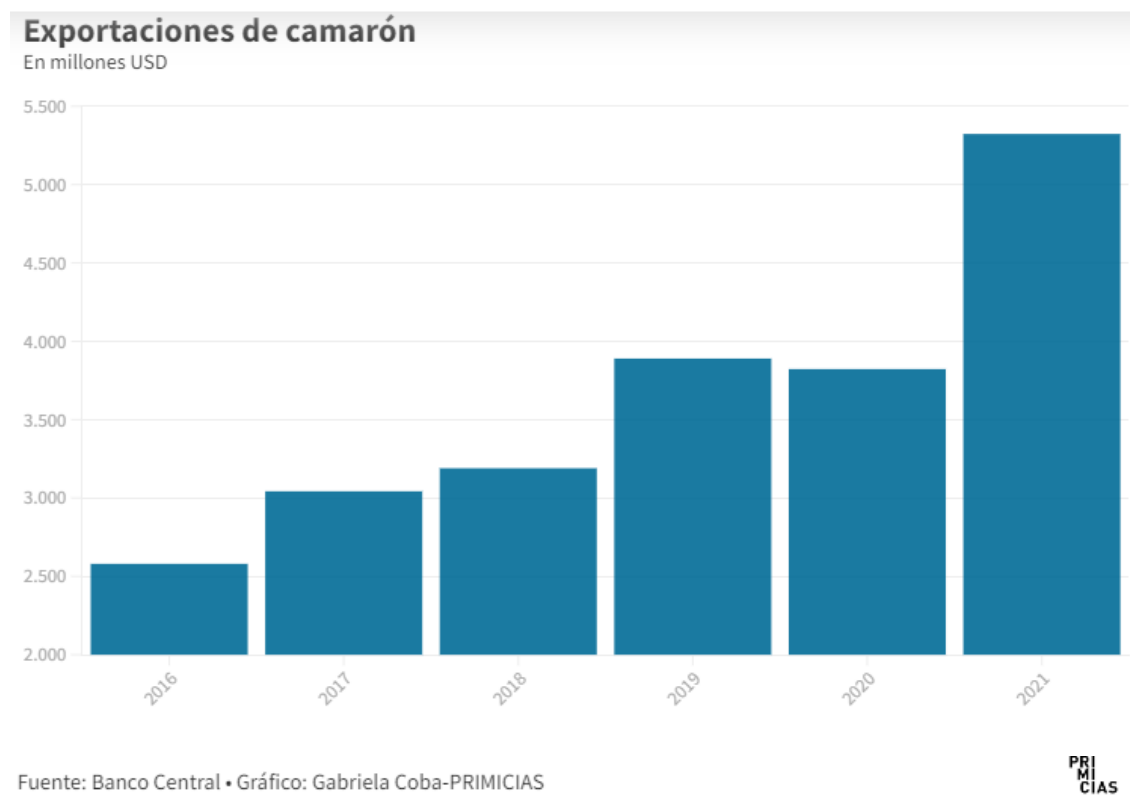
El camarón está ganando terreno como una fuente de proteína, como explica Kléber Pontón, gerente de la camaronera La Pantera. Esto se debe a que el camarón ofrece un alto rendimiento, lo que significa que se puede producir una mayor cantidad en un espacio más reducido. Pontón ejemplifica que se requiere una hectárea de tierra para producir 1.000 kilogramos de carne de vaca en dos años, mientras que con las nuevas tecnologías, solo se necesita una hectárea para producir 50.000 kilogramos de camarón en tres meses. Esta creciente demanda de camarón está impulsando un aumento en su precio.

En 2021, la producción de camarones a nivel local alcanzó la cifra de un millón de toneladas. Este incremento se atribuye al crecimiento constante del sector camaronero en los últimos siete años, con un promedio anual de crecimiento del 16%, según datos proporcionados por Oikonomics y la PUCE. Gracias a esta expansión en la producción, el país ha logrado ampliar su presencia en más de 40 naciones a través de sus exportaciones de camarones. Durante 2021, las exportaciones de camarón alcanzaron un valor de USD 5.323 millones, lo que representa un aumento del 39% en comparación con el año anterior, según datos del Banco Central. Además, en los primeros cuatro meses de 2022, las exportaciones de camarón llegaron a la cifra de USD

2.387 millones, lo que equivale a un impresionante aumento del 79% en valor con respecto al mismo período en 2021.

Figura 1

Exportación de camarón en Ecuador



Nota: Adaptado de Exportaciones de camarón, de G. Coba, 2021, Banco Central.

Según se puede apreciar en la 'Figura 1', tanto Oikonomics como la PUCE anticipan que en el año 2022, la producción y las exportaciones en la industria camaronera seguirán en aumento. De acuerdo con las estimaciones del Banco Central, se espera que el valor añadido de la acuicultura y la pesca de camarones crezca un 3,7% durante ese mismo año.

En 2020, hubo 1,200 compañías en la industria de la cría de camarones, y el 88% de ellas se enfocaban en la cría de camarones. De las 50,031 posiciones de trabajo documentadas en la industria, el 80% estaban relacionadas con la cría de camarones.

En las tres actividades se notó que una mayoría superior al 50% de las empresas tenían su sede en la provincia de Guayas. Los factores climáticos son de vital importancia para la fábrica, la cual varía de acuerdo con las estaciones del año, por ejemplo, en la época de frío tendría una reducción en sus ventas ya que el sector al cual esta direccionado su producto decrece en la temporada de frío.

La práctica de la pesca en Ecuador tiene una larga historia que se remonta a miles de años atrás, y ha desempeñado un papel crucial en la subsistencia de las personas al proporcionar alimentos que provienen tanto de aguas dulces como saladas. El sector pesquero desempeña un papel esencial en las naciones en desarrollo, ya que contribuye significativamente a la seguridad alimentaria y la creación de empleos. Esto es especialmente importante dado el aumento en la demanda de pescado fresco y de alta calidad, lo que implica considerar los tipos y tamaños de embarcaciones utilizados en la pesca.

A pesar de la gran diversidad de especies y ecosistemas presentes en la región, la mayoría de las capturas provienen de un puñado de países que explotan estas especies. No obstante, la pesca desempeña un papel fundamental en la generación de empleo y la provisión de alimentos, especialmente en las áreas de bajos ingresos.

Ecuador cuenta con aguas costeras ricas en grandes peces, como el atún patudo del Pacífico, similar al atún de aleta amarilla, donde se han establecido cuatro récords mundiales de capturas. Cuando la pesca está en su apogeo frente a las costas de Ecuador, ofrece una oportunidad excepcional para atrapar una amplia variedad de especies, incluyendo el marlín rayado, negro, azul, entre otros.

Esta abundancia de vida marina es el resultado de una peculiaridad geográfica y oceanográfica que sitúa a Ecuador en la intersección de dos corrientes marinas muy distintas. Gracias a esta ventaja, Ecuador se ha convertido en uno de los principales productores y exportadores de atún en América del Sur. Este éxito ha permitido a la industria pesquera adquirir embarcaciones modernas y equipos de procesamiento de hielo para mantener la calidad de los productos. Para muchas personas que trabajan en este sector, esta bonanza marina ha mejorado significativamente la calidad de vida de miles de familias que residen en la región costera, impulsando además el desarrollo del cultivo de camarones y otras especies.

En los últimos años, las exportaciones de pescados y mariscos frescos y congelados de la provincia de Santa Elena, en particular de un lugar llamado Santa Rosa, han experimentado un notable crecimiento.

Análisis PesteI

El Gobierno de la República del Ecuador, a través del Ministerio de Comercio Exterior, ha establecido acuerdos con países de Centroamérica, como El Salvador y Nicaragua, con el objetivo de promover las relaciones económicas y comerciales. Los Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica entre Ecuador y El Salvador, así como entre Ecuador y Nicaragua, fueron establecidos en noviembre de 2017 y tienen vigencia indefinida. Estos acuerdos proporcionan preferencias arancelarias, ya sea en términos de reducción o eliminación de tasas arancelarias, para la importación de productos o mercancías originarios de cada territorio.

Desde 2017, Ecuador ha mantenido un Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea, lo que permite que sus productos ingresen a este mercado sin enfrentar aranceles. Entre los productos cubiertos por este acuerdo se encuentran partidas relacionadas con el camarón y el

pescado, lo que se espera que aumente las exportaciones en este segmento. Además, Ecuador estableció un Acuerdo de Asociación Económica con los Estados AELC, compuestos por Islandia, el Principado de Liechtenstein, el Reino de Noruega y la Confederación Suiza en junio de 2016, el cual sigue en vigor y brinda oportunidades para las exportaciones ecuatorianas a estos países.

En el caso de Estados Unidos, que es el principal socio comercial de Ecuador, se concedió una prórroga del Sistema de Preferencias Arancelarias (SGP) hasta el año 2020. Sin embargo, aún no se ha alcanzado un acuerdo de renovación. El gobierno actual está finalizando los detalles para su renovación, la cual tendrá efecto retroactivo con vigencia hasta el 2025. Dentro de este programa, productos como el camarón y el pescado se benefician al poder ingresar a los Estados Unidos sin enfrentar aranceles.

En los últimos años, la economía de Ecuador ha mostrado signos de recesión y crisis. Los principales indicadores macroeconómicos presentados durante el primer semestre del año 2022 son los siguientes:

Inflación

Durante el transcurso del año 2022, en septiembre, la tasa de cambio anual del Índice de Precios al Consumo (IPC) en Ecuador alcanzó el 4,1%, lo que representa un aumento de tres décimas en comparación con el mes anterior. La variación mensual del IPC fue del 0,4%, lo que resultó en una inflación acumulada de 3,5% para el año 2022.

Producto Interno Bruto PIB

Los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (BCE) indican que la economía del país experimentó una desaceleración, ya que su crecimiento en el segundo

trimestre de 2022 fue del 1,7% en comparación con el mismo período del año anterior, y solo aumentó un 0,1% en comparación con el trimestre previo.

Deuda del PIB

La deuda total de Ecuador al finalizar el mes de abril de 2022 ascendió a USD 62.069 millones, lo que equivalió al 54,5% del Producto Interno Bruto (PIB). Esta cifra representó una disminución de 4,6 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2021. Según el informe, la deuda externa constituye el 74% del total y experimentó una reducción del 1% (USD 258 millones menos) entre diciembre de 2021 y abril de 2022, dejándola en un saldo de USD 45.763 millones. Por otro lado, la deuda interna se situó en USD 14.289 millones, lo que supuso una disminución del 0,3% (USD 40 millones menos) en el mismo período.

Es importante destacar que a partir de los informes de mayo, se añadirán USD 140 millones relacionados con deudas por servicios de salud prestados a jubilados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. A nivel regional, el Fondo Monetario Internacional (FMI) señala que Ecuador se encuentra entre los cinco países con un menor porcentaje de deuda en relación con su PIB.

Balanza de pagos

En el primer trimestre de 2022, la Balanza Comercial Total reportó un superávit de USD 932,6 millones, lo que representa un aumento de USD 106,5 millones en comparación con el mismo período de 2021. Esto condujo a una disminución del saldo comercial del 12,9%, manteniendo un saldo positivo a través de la diferencia entre las exportaciones e importaciones.

Las exportaciones de Ecuador experimentaron un incremento del 30% en el primer trimestre de 2022, alcanzando un total de \$8085 millones. Las exportaciones no petroleras no mineras contribuyeron con \$4530 millones a este total, impulsadas principalmente por el camarón, que continuó estableciendo récords debido al aumento de las importaciones por parte de China.

El sector del camarón generó ventas por \$1756 millones en este período, lo que representa el 35% de las divisas generadas en todo el año 2021. Las exportaciones de camarón aumentaron en un 95% en términos de dólares y un 44% en términos de libras, consolidando al camarón como el producto principal en la canasta de exportaciones no petroleras y mineras.

Desde el punto de vista social, el cultivo de camarón tiene un impacto significativo en la pesca artesanal, que es una actividad tradicional en muchas comunidades. Muchas personas no han podido completar su educación formal por diversas razones y han continuado con esta ocupación transmitida de generación en generación en sus hogares. El trabajo en la pesca artesanal representa una de las principales fuentes de ingresos y empleo en la localidad de Durán.

Este proyecto tendrá un impacto económico considerable a nivel local, ya que generará una demanda significativa de servicios por parte de la población pesquera. Se espera la creación de empleos tanto temporales como permanentes, tanto directos como indirectos, en las etapas de construcción, operación y mantenimiento.

Se debe considerar que localmente la maquinaria para la realización de hielo es costosa bordeando los USD 90.000 aproximadamente, y no es garantía de un buen funcionamiento, por lo que la propuesta de MONT-FROST S.A.S es el importar maquinaria y tecnología desde China, su costo estimado rodea los USD 40.000 aproximadamente.

En lo referente al análisis ambiental, viene de la mano de la legislación ecuatoriana vigente, tal como lo establece el Reglamento al código orgánico del ambiente vigente en nuestro país, el mismo que se encuentra en el Registro Oficial Suplemento 507 de 12-jun.-2019.

La propuesta de MONT-FROST S.A.S en favor del aspecto ecológico es realizar una explotación de su materia prima principal que es el agua, de una manera responsable, utilizando el agua de acuíferos subterráneos con un método de extracción de pozos sin contaminar el suelo, lo que ayuda a una baja contaminación de esta. Por otra parte, el adecuado reciclaje y disposición de desechos biodegradables y no biodegradables producto de los suministros para hielo en escamas (reutilización de hasta 8 veces el empaque), la baja emisión de carbono al medio ambiente y la baja contaminación sonora y lumínica que emite la planta, nos situará en una empresa referente en comparación con empresas de producción de hielo similares o de otro tipo.

El cumplimiento de las normativas tanto ambientales, laborales, sanitarios y tributarios vigentes en Ecuador, situará e MONT-FROST S.A.S como una empresa comprometida con el cumplimiento de sus valores establecidos.

Análisis del Sector y del Mercado

El ámbito económico en el que la empresa llevará a cabo sus actividades cuenta con numerosos rivales a nivel nacional, los cuales están establecidos en las principales urbes de la costa ecuatoriana, como Machala, Guayaquil y Portoviejo. A continuación, se da a conocer una lista de los principales competidores que están operando en el área de influencia de la compañía.

- Aguas del litoral S.A. Agualitsa
- Ecuahielo S.A.
- Fahiel S.A.S.

- Fábrica de hielo Brener -Informaport S.A.

En el ámbito de la industria dedicada al procesamiento y transporte de productos del mar, es notable la labor centrada en preservar estos productos.

La ubicación que escogimos es en la zona 8 vía Duran Yaguachi, lotización valle de Jerusalén, Guayas debido a que es una zona industrial de empacadoras de camarón, entre las más importantes:

- Omarsa
- Expalsa
- Pescanova
- Empacreci
- Crimasa
- Exposinergy
- Exportquilsa
- Total, Seafood

Además, es posible lograr un aumento en la actividad industrial, un menor costo de vida, un acceso rápido a servicios de emergencia como hospitales y bomberos, proximidad a proveedores como muelles, puertos y aeropuertos, así como una fácil disponibilidad de mano de obra alternativa y acceso a servicios esenciales.

Los productos sustitutos son aquellos que comparten características similares o equivalentes a los del producto o servicio ofrecido por la Compañía en el proyecto en cuestión. Es importante tener en cuenta que la calidad es un factor crucial, ya que productos acuícolas de calidad inferior podrían deteriorarse antes de llegar a su destino, lo que podría tener un impacto negativo en la satisfacción de los clientes.

Mont-Frost ve su oportunidad en el mercado objetivo, mejorando el precio establecido por las empresas antes mencionadas, así como también, gracias a ese valor agregado, su producción no necesitaría buscar comprador gracias a los acuerdos y convenios realizados por su departamento técnico, financiero y administrativo con empresas productoras de camarón de la localidad.

Dado el considerable interés que existe en el sector por este producto, los clientes están dispuestos a aceptar las condiciones ofrecidas por los proveedores al comprar el producto, incluyendo el precio establecido. Esta situación representa una oportunidad para ingresar al mercado, permitiendo la implementación de la estrategia de entrega directa al consumidor final. Mediante esta estrategia, se logra satisfacer a los consumidores con precios más competitivos y una entrega puntual de los productos.

MONT-FROST debe obtener el poder de negociación de los consumidores innovando constantemente su producto, que sea de excelente calidad y con buenas condiciones de negociación que satisfagan las demandas y necesidades de los clientes. La empresa mantendrá un proceso de producción de alta calidad en sus productos para que así logren incrementar su desarrollo empresarial.

Las amenazas para nuestro producto en especial que es el “Hielo en Escamas” no hay en sí, a menos que la falta de sus componentes para fabricarlo disminuyan o escaseen, en ese caso se vería amenazado nuestro producto como tal y se pueden sustituir con los siguientes productos, pero a un costo más elevado.

Hielo Fraccionado

Este tipo de hielo cuenta con una temperatura interna absoluta de aproximadamente -0.5°C. Este producto se clasifica en tres categorías según sus especificaciones: hielo micro, hielo macro y hielo estándar.

- Hielo micro: Este producto está compuesto por pequeños fragmentos de hielo que tienen unas dimensiones de alrededor de 5mm. Este tipo de hielo se caracteriza por su homogeneidad, lo que facilita tanto el proceso de mezclado como la rápida refrigeración. Sus propiedades lo hacen especialmente adecuado para su uso en la preparación de filetes y otros productos similares.
- Hielo macro: El hielo macro tiene una presentación más gruesa, con aproximadamente 9.5 mm de grosor. Se recomienda su uso para el almacenamiento prolongado durante largos periodos de tiempo, debido a su capacidad de mantener temperaturas bajas de manera constante.
- Hielo estándar: Este tipo de hielo presenta una combinación de fragmentos pequeños y grandes, lo que asegura una correcta refrigeración y una mayor estabilidad. Su uso es esencial en los procesos de refrigeración de carnes y otros productos que requieren un enfriamiento adecuado.

Hielo en Marquetas

Una marqueta de hielo es un producto congelado por completo y altamente refrigerado que se presenta en forma de barras rectangulares o cuadradas. Para usarlo en la refrigeración de alimentos en la pesca, se requiere, en primer lugar, triturarlo para reducir su tamaño.

Hielo Líquido

Consiste en la presencia de cristales de hielo suspendidos en una solución anticongelante, lo que permite un proceso de enfriamiento más rápido y eficiente. Esto se traduce en una mayor calidad e higiene del hielo producido y, al mismo tiempo, prolonga la vida útil del producto que se desea enfriar.

En el contexto de Mont-Frost, se encuentra una amplia gama de proveedores de maquinaria, tecnología y asistencia para mantener los costos operativos bajos. Es esencial establecer claramente los plazos de entrega y la estrategia de suministro de los productos necesarios para la producción de hielo y para atender las demandas de los clientes."

Análisis de la Demanda

En relación a esto y considerando lo que se ha mencionado previamente acerca del sector camaronero en Ecuador, es importante destacar que la demanda se enfocará en la industria encargada de empacar camarones, la cual ha estado exportando durante los últimos años. Además, es relevante tener en cuenta que, dado que emplean hielo en forma de escamas en tres etapas de su proceso: durante el transporte hacia la planta de empaclado, en todo el proceso de producción y en la comercialización, aproximadamente se utilizan 1.5 libras de hielo por cada libra de camarón en todas las fases hasta la exportación.

En la "Tabla 1" se detalla las libras de hielo que se utilizan para la exportación de camarón considerando los datos expuestos por la cámara nacional de Acuicultura.

Tabla 1

Libras de hielo que se utilizan en exportación de camarón.

Mes/Año	Libras Camarón exportadas	Hielo por cada libra de camarón	Total, hielo ocupado para exportación
ene-21	101,421,858	1.5	152,132,787
feb-21	126,636,641	1.5	189,954,962
mar-21	137,398,429	1.5	206,097,644
abr-21	167,273,101	1.5	250,909,652
may-21	161,190,067	1.5	241,785,101
jun-21	153,299,074	1.5	229,948,611
jul-21	162,826,458	1.5	244,239,687
ago-21	152,297,115	1.5	228,445,673
sep-21	164,254,725	1.5	246,382,088
oct-21	155,185,007	1.5	232,777,511
nov-21	188,165,830	1.5	282,248,745
dic-21	185,686,546	1.5	278,529,819

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Se puede inferir y comprender que la demanda de hielo en el sector camaronero varía de acuerdo a las estaciones del año, es decir, temporada alta y temporada baja. Estas dos temporadas se determinan según un calendario de dieciocho días por mes. La temporada alta abarca desde noviembre hasta abril, y coincide con períodos de aguaje favorable. Por otro lado, la temporada baja se extiende de mayo a octubre, cuando el aguaje no es óptimo.

Se sabe que algunas empresas de procesamiento de camarones cuentan con sus propias instalaciones de producción de hielo en escamas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, su capacidad de producción no es suficiente para satisfacer plenamente sus necesidades. Por esta razón, en días críticos optan por adquirir hielo en escamas de proveedores externos. Se espera

obtener una participación del 1% en este mercado, teniendo en cuenta la existencia de competidores, lo cual sería suficiente para alcanzar las metas de ventas establecidas. Esto equivaldría a un total de 168,000 sacos de hielo por mes.

En la “Tabla 2” se determina el número de industrias objetivo conformado por las zonas Guayas, El Oro y Manabí, tal y como sigue

Tabla 2

Número de empresas por zona del mercado objetivo

Zona	Cantidad	Porcentaje
Arenillas	1	1.32%
Durán	13	17.11%
Guayaquil	57	75.00%
Manta	2	2.63%
Pedernales	2	2.63%
Vía Daule	1	1.32%
Total	76	100.00%

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Análisis Interno

Dado que un análisis interno implica la examinación de los distintos componentes que puedan estar presentes en un proyecto, con el propósito de valorar los recursos disponibles para comprender sus propiedades, estado y habilidades.

Considerando que la principal materia prima es agua, Mont-Frost se encuentra fabricando un pozo de agua, el cual le permite captar en la tierra agua de acuíferos o mantos de aguas

subterráneas por bombeo, pasando por un ablandador y un proceso de osmosis inversa, la cual permite purificar y eliminar partículas en suspensión para que el agua se encuentre lista para la producción del hielo por escamas.

Este sería un recurso que nos distingue de la competencia por nuestros recursos tecnológicos y haciéndola una ventaja competitiva muy importante ya que se puede obtener costos menores.

Adicional nuestro potencial técnico ha considerado desarrollar una nueva formulación del producto ocupando 2% de salmuera, que ayuda a que el producto tenga 4 horas adicionales de duración que el hielo convencional.

Mont-Frost considera importante la capacitación de su personal debido a que le ayudará a potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la Compañía. Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal más alto será el nivel de productividad, evitando así un estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

Fomentando la cultura organizacional de Mont-Frost aumentará el valor de la marca para que los clientes se sientan identificados y mantendrá alineado a su personal, convirtiéndolos en defensores de la Compañía.

Estrategia Competitiva y Propuesta de Valor

Modelo de Negocio Canvas

El modelo Canvas es una herramienta estratégica de gestión que Mont Frost S.A.S. puede utilizar para comprender de manera integral los diferentes aspectos de su organización, incluyendo su infraestructura, oferta de productos o servicios, clientes y situación financiera. Al utilizar esta herramienta, la empresa puede identificar las debilidades y evaluar el rendimiento de manera efectiva.

Esta metodología fue creada por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur. Estos expertos establecieron nueve categorías en el modelo, las cuales representan los elementos fundamentales que conforman una organización.

Figura 2

Modelo Canvas



Nota: Adaptado de Modelo Canvas, de J. Carazo, 2020, Economipedia (<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>).

Tal como se puede apreciar en la "Figura 2", este modelo implementado en Mont Frost S.A.S. nos brindará la capacidad de reconocer lo fundamental al obtener una visión panorámica de nuestra estructura empresarial. De esta manera, nos mostrará cuáles actividades carecen de relevancia o incluso cuáles obstaculizan la consecución de nuestros objetivos. Al enfocarnos en lo esencial, podremos optimizar con eficacia nuestro modelo de negocio.

A continuación, desarrollaremos las nueve categorías fundamentales del modelo de negocios Canvas.

Propuesta de Valor

Nuestra compañía producirá el hielo en escamas el cual tiene las siguientes características:

- El hielo en forma de escamas es una variedad de hielo que ha sido fragmentado, enfriado por debajo de su punto de congelación, y se encuentra completamente seco.
- Cada escama tiene un tamaño que oscila entre 5 y 10 centímetros cuadrados y su temperatura se sitúa alrededor de los -6°C .
- Este tipo de hielo es fluido y sus escamas no tienden a agruparse.
- Estas escamas, siendo livianas y de superficie plana, son capaces de envolver el producto con cuidado, sin causar daños.
- El hielo en escamas puede ser almacenado y manipulado con facilidad, y puede permanecer en una cámara frigorífica sin endurecerse, ya que no contiene agua no congelada.

Producto Innovador

Nuestro producto ofrece grandes beneficios para la industria pesquera en especial del camarón, entre sus beneficios mencionamos los siguientes:

- Contiene 2% de salmuera, que ayuda a que el producto tenga 4 horas adicionales de duración que el hielo convencional.

- En contraste con el proceso de enfriamiento de hielo húmedo, que contiene un contenido de agua que varía entre el 30% y el 75%, lo que significa que es significativamente menos eficiente que el hielo en escamas.
- Las escamas de hielo tienen una amplia superficie y un grosor reducido, lo que les otorga una excelente capacidad de transferencia de calor, garantizando así un enfriamiento más rápido del producto.
- Al estar seco, es posible calcular con precisión su capacidad de enfriamiento, que oscila entre 81 y 85 calorías por kilogramo de hielo en escamas, y observar de manera inmediata su impacto en la temperatura de la mezcla debido a su gran superficie de intercambio térmico.
- El hielo en escamas es ampliamente utilizado en la industria debido a sus características únicas y su costo accesible en comparación con otras formas de hielo o métodos de enfriamiento.

Segmentos del Mercado

El enfoque de la empresa MONT-FROST en sus metas a corto, mediano y largo plazo se centra en la industria pesquera, específicamente en la producción de camarones. La estrategia de segmentación de mercado se basa en factores como la demanda de hielo, la ubicación geográfica y el uso del hielo en forma de escamas.

A corto y mediano plazo, el mercado objetivo prioritario de MONT-FROST se encuentra en las granjas camaroneras ubicadas en la ciudad de Guayaquil. A largo plazo, la empresa tiene la intención de expandir su presencia y atender a todo el mercado camaronero en Ecuador.

MONT-FROST está en la capacidad de producir de 1 a 1000 quintales diarios para satisfacer a la demanda local y su comercialización se la puede hacer directamente en nuestra planta o distribuirla al cliente de acuerdo con sus necesidades operativas.

Relaciones con el Cliente.

MONT-FROST se enfocará con el cliente para vender el hielo por escamas en la estrategia Híbrida porque estamos ingresando en mercados ya establecidos por lo cual necesitamos brindar simultáneamente la diferenciación y precios inferiores a los competidores, esto se ejecutará reduciendo costos y realizando reinversión en actividades de diferenciación.

Es fundamental que la compañía de producción de hielo logre generar una impresión altamente favorable tanto en los consumidores como en el público objetivo.

Para lograr este objetivo, es necesario implementar estrategias de mercado que destaquen y convencan a los clientes de que ofrecemos un producto de hielo con un costo atractivo y un servicio al cliente de alta calidad

Las actividades de diferenciación que MONT-FROST ofrecerá a sus clientes se resumen en los siguientes puntos:

- a) Organización y gestión de solicitudes en colaboración con el cliente.
- b) Puntualidad en la entrega de productos, ya sea en nuestras instalaciones o mediante vehículos especializados para garantizar el transporte eficiente de hielo en escamas.
- c) Aportar un valor significativo al producto gracias a la excelencia de la materia prima utilizada, que en este caso es el agua.
- d) Nuestra empresa se esforzará por formar parte integral de la cadena de valor de nuestros clientes, anticipándonos a sus necesidades para asegurar la entrega oportuna y de alta calidad de nuestros productos.

- e) Realizar invitaciones a comerciantes de las diferentes fábricas, así como a pescadores artesanales para que el hielo sea conocido, ofreciendo muestras gratis y mediante alianzas estratégicas se pueda promover promociones o canjes de productos para que el hielo tenga una fidelidad por parte de los futuros clientes.

Canales de Distribución

Debido a que nuestro producto se vende directamente al consumidor final se tiene un solo canal de distribución.

Distribución Directa.

- Página Web
- Redes Sociales (Instagram, Facebook)
- Instalaciones
- Entrega a domicilio con recargo.

Recursos Claves

Los recursos claves son los principales insumos que le permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor atractiva a los mercados con el objetivo de establecer relaciones con los diferentes segmentos deseados y percibir ingresos de estos y pueden ser tangibles e intangibles.

Para Mont-Frost S.A.S. se puede clasificar en 4 categorías:

Físicos.

- Instalaciones de fabricación
- Almacenes

- Maquinaria y equipos (Maquina de hielo, Ablandador de agua, transformador)
- Equipos de computo
- Muebles y enseres
- Pozo de agua

Intelectuales.

- Bases de datos de clientes
- Tecnología avanzada

Humanos.

- Coordinador Técnico
- Jefe de Producción
- Gerente Comercial
- Gerente Administrativo
- Gerente Financiero

Económicos.

- Préstamo Bancario para afrontar los primeros meses de maduración financiera.

Actividades Clave

Las actividades clave para la propuesta de negocio de MONTFROST SAS, se centra en la producción de hielo en escamas de una forma innovadora en el mercado. La velocidad en tiempos de entrega, agilidad en despacho y la eficiencia en la reutilización del empaque de las bolsas de hielo posicionará a MONTFROST en una de las empresas líderes en la producción de este tipo de producto.

Lo expuesto se clasifica como se describe a continuación:

Producción.

- Eficiencia en el uso racional de materia prima
- Eficiencia en el uso de recursos energéticos
- Mejor calidad de nuestro producto, logrando extender al máximo el tiempo de fusión del hielo en escamas
- Incorporación de líneas de producción que garantice el suministro del producto a los clientes en tiempo de escasez
- Ampliar el número de usos del empaque del hielo en escamas, evitando de esta manera reducir costes en empaque y disminuir significativamente la contaminación

Resolución de Problemas.

- Dotar de hielo a las empacadoras de productos del mar en tiempos de escasez, principalmente en aguaje.
- Solucionar problemas logísticos de provisión de hielo a las empacadoras de productos marítimos.
- Capacitación continua a nuestro equipo clave en la organización.
- Gestión de la información clave en la organización.

Plataformas o Red.

- Contratación de servicios de marketing digital para un correcto manejo de redes sociales y páginas web
- Desarrollo de la marca y de la imagen.

Asociaciones Clave

Mont-Frost S.A.S. ha realizado alianzas estratégicas con empresas con el fin de mejorar la producción de hielo en escamas, tanto en la provisión de materia prima como en costes de esta, toda vez que la mencionada alianza estratégica asegura la adquisición de un importante volumen de materia prima a un menor costo.

Por otra parte, la alianza estratégica de MONTFROST con MONTRANSLOGIC, asegura una eficiencia en el despacho y entrega del hielo en escamas a los clientes de MONTFROST. Por otro lado, la alianza estratégica de MONTFROST con tres importantes empresas emparadoras de camarón, asegura una venta segura de al menos el 70% de su producción, dejando apenas un 30% para comercializar con clientes en potencia, que, de ser el caso, se podrá incrementar el volumen de producción de hielo en escamas con el fin de satisfacer la demanda requerida por los nuevos clientes.

Estructura de Costes

A continuación, se detalla los costos fijos y variables en lo que se incurrirán durante el primer año y que se realizará a futuro una proyección de acuerdo con el crecimiento de mercado, demanda y evolución de precios.

Costos Fijos y Variables

- **Maquinarias y Equipos.** - 2 máquinas con producción diaria de 1500 sacos cada una que arrancan a operar el 10 de noviembre, y 2 máquinas con producción diaria de 1500 sacos que se instalaran en marzo del 2023 para funcionar a partir del 10 de abril.
- Instalaciones
- Electricidad
- Agua

- Sueldos y Salarios
- Internet
- Tasas e impuestos
- Mantenimiento
- Servicios profesionales
- Seguros
- Publicidad
- Amortizaciones y depreciaciones
- Gasto servicio logístico

Fuentes de Ingresos

Nuestra fuente principal de ingresos inversión es de capital propio y posteriormente a la venta determinada por la línea de productos actualmente en producción, teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento del mercado del 12 % esperada para el año 2023 y 2024.

PARTE ESPECÍFICA

CAPITULO I

Plan de Marketing

Objetivos

Mont Frost S.A.S. es una empresa que se dedica a la fabricación de hielo por escamas para diferentes industrias del sector acuícola y clientes. Es importante para la empresa mantener un enfoque claro sobre los objetivos para asegurar el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes y nosotros mismos por lo que se han definido los siguientes objetivos basados en las necesidades y expectativas de nuestros clientes y tratando de asegurar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo de nuestra empresa.

- 1.- Captar el 3% de mercado durante la temporada de pesca baja en la ciudad de Durán provincia del Guayas, en el primer semestre.
- 2.- Mantener la fidelidad de los clientes al menos en un 25%
- 3.- Optimizar los costos fijos de la empresa.
- 4.- Establecer un plan de satisfacción con relación a la verificación del peso de nuestro producto 80% mínimo de cumplimiento.
- 5.- Reducir el costo del hielo con actividades de diferenciación.
- 6.- Posicionar la marca entre las 20 primeras empresas en la ciudad de Durán.

Principales KPI's

Entre los principales KPI's de Mont Frost S.A.S. que están alineados a los objetivos presentados y que mostrarán su impacto en la rentabilidad y satisfacción de clientes son:

- ✚ Tasa de rotación de clientes.
- ✚ Tasa de industrias camaroneras en el sector de Duran que utilizan hielo por escamas.
- ✚ Tasa de operadores logísticos en el sector de Duran que utilizan hielo por escamas.

- ✚ Total, costo fijo estándar de los 3 últimos meses vs el trimestre anterior.
- ✚ Costo de mantenimiento de la maquinaria
- ✚ Tiempo de inactividad de la maquinaria para determinar la ineficiencia en la producción.
- ✚ Uso de la mano de obra asociando la reducción de costos con el empleo de mano de obra.
- ✚ Rotación de inventario
- ✚ Reducción de merma al 0.2%
- ✚ Tiempo de entrega de nuestro producto
- ✚ Calidad de nuestro producto para verificar si cumple con las necesidades de nuestros clientes.
- ✚ Nivel de servicio al cliente, determinando la capacidad de la empresa para responder las preguntas y necesidades de nuestros clientes.
- ✚ Reconocimiento de la marca entre el público objetivo.
- ✚ Participación en redes sociales definiendo el número de seguidores, me gusta, compartidos, comentarios, y otras interacciones en las cuentas de redes sociales de Mont Frost S.A.S.
- ✚ Retorno de inversión publicitaria, para determinar la mejora de estrategias de publicidad y promoción.

Estrategias

La estrategia de Mont Frost S.A.S. tendrá un enfoque genérico para su lanzamiento inicial, dentro del cual utilizará diferenciación en la entrega del producto el mismo que ayudará a que el hielo se mantenga en su cadena de frío y reducirá la merma esto será impartido a través de campañas publicitarias dirigidas al sector. El objetivo es posicionar a la Compañía con un producto que tiene diferentes atributos a los del mercado.

Para que esta diferenciación logré su objetivo se debe trabajar en factores como:

- Pautas en redes sociales con los principales diferenciadores de nuestro producto.
- Beneficios de usar bins para la distribución del producto ya que es un empaque que reemplazaría los sacos que se solamente se pueden utilizar 8 veces para ser desechados.

Estrategia de Crecimiento

Penetración de Mercado. Mont Frost S.A.S. pretende introducirse en el mercado a través de alianzas estratégicas con su relacionada MontrasLogic que presta servicios de transporte logístico a la industria acuícola y que le ayudará aumentar su base de clientes y mejorar la oferta del producto.

Nuevos Canales de Venta. En su inicio Mont Frost S.A.S. venderá su producto a través de:

Distribución Directa.

- ❖ Punto de venta en nuestra fábrica ubicada en Daule en donde los clientes pueden retirar su producto.
- ❖ Entrega puerta a puerta con un costo adicional ya que se realizaría con el servicio que presta su relacionada MontrasLogic.
- ❖ Venta por internet a través de nuestra página web y redes sociales con el chat online.

Distribución Indirecta

- ❖ Ferias de la industria acuícola, como eventos sociales que permitirán mantener una interacción con clientes potenciales.

Estrategia de Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción Mont Frost S.A.S. enfocará sus esfuerzos en:

Campaña de Introducción. Publicidad en línea ya que se considera como una de las mejores formas de llegar a un público objetivo anunciando en redes sociales como Facebook, Instagram, y Google, mostrando los principales beneficios de nuestro producto.

También se enfocará en participar en eventos promocionales dirigidos al sector acuícola en donde se mostrará el lanzamiento de la compañía y los beneficios del producto.

Campaña de Crecimiento. Para impulsar el crecimiento de Mont Frost S.A.S. es importante implementar campañas de crecimiento solidas como:

Ofrecer un producto de alta calidad a nuestros clientes asegurándonos que se cumplan con las expectativas.

Lanzamiento de campañas a través de pautas en redes sociales y Google en donde se promocióne el producto y se pueda fidelizar clientes.

Participación en ferias de la industria acuícola en donde se dará a conocer las particularidades de nuestro producto, el beneficio que nos diferencia del resto de compañías de hielo por escamas y las promociones que se tienen en nuestras redes sociales y páginas web, tomando una interacción con clientes potenciales del sector.

Campaña de Mantenimiento. Para Mont-Frost S.A.S. es importante mencionar el cuidado con el medio ambiente ya que con ello se mantiene la estrategia de distribución a futuro, con esto mencionar que la distribución actual se realiza en sacos de yute lo que perjudica al medio ambiente ya que solo se pueden utilizar 8 veces y luego son desechados, y con ello introducir el mercado el beneficio de entrega en bins térmicos que mejoran la calidad del producto al mantener la cadena de frío y disminuir la merma con los bins térmicos que se tiene mayor durabilidad para la distribución lo que sin duda nos permitirá fidelizar a nuestros clientes.

Se implementará un formato de encuesta para clientes potenciales:

La recopilación de información de posibles clientes se llevará a cabo mediante el empleo de un formulario de preguntas. Esta elección se fundamenta en la naturaleza abierta de las interrogantes, dado que las respuestas que se esperan son explícitas y no pueden restringirse a alternativas predefinidas.

Los clientes potenciales en el mercado objetivo definido previamente, deben ser los dueños o representantes de las camaroneras, porque deben ser personas que tomen decisiones.

Establecer un plan de negocio donde podríamos operar durante la temporada pesca baja y atraer a nuevos clientes mientras se mantienen tanto los existentes.

Para esto se propone seguir estos pasos, los cuales serían:

- a) Identificar a público objetivo que podrían ser los productores de camarón que necesitan hielo en escamas para mantener fresco su producto durante la temporada de pesca bajar.
- b) Crear un mensaje clave que haga que la empresa se destaque. Algunas ideas pueden ser la calidad del hielo en escamas, la rapidez en la entrega y la atención al cliente.
- c) Analiza los precios de la competencia y establece precios competitivos que te permitan obtener una ganancia justa.

Promocionar el producto mediante redes sociales y ofrecer descuentos por referencias de clientes y promociones especiales durante la temporada de pesca baja. Adicional se analizado el producto en sus 4 etapas en el caso de que se necesite tomar decisiones correctivas inmediatas.

Figura 3

Comportamiento del producto en sus diferentes etapas para toma de decisiones

Fases	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producto	Producto 2% de salmuera que mantenga la cadena de frío.	Ofrecer el producto en bines que garantizan las condiciones de hielo	Diversificación de la presentación del producto	Descontinuar los sacos que han cumplido su vida útil.
Precio	Precio menor al 5% del mercado	Precio menor al 8% del mercado	Igual a la competencia	Reducción del precio en 10%
Distribución	Distribución selectiva	Distribución en bines y sacos	Distribución en nuestras instalaciones	Entrega en instalaciones de los clientes
Publicidad	Realizar pautas en redes sociales dirigidas al sector pesquero	Desarrollo de interés en el sector camaronero	Mostrar características que nos diferencian en el mercado	Fidelizar a nuestros Clientes potenciales
Promoción en ventas	Por cada compra de 100 sacos de hielo se obsequiará 2 sacos en temporada baja de pesca (quiebra)	Planes premium para fidelizar	Descuento del 10% de la compra para estimular la fidelización	Eliminación de ofertas

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Organización y Estructura

El hielo por escamas es un producto que no se encuentra en cambio constante, pero si se lo puede ir mejorando para disminuir la merma, siendo así un producto más aceptado por los clientes.

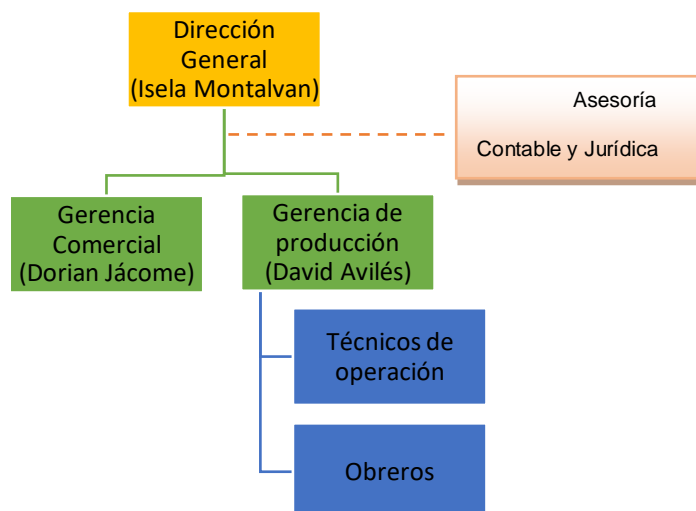
Organización y Equipo Directivo.

Objetivos Organizacionales.

- Desarrollar y liderar el equipo incluyendo la contratación y formación de nuevos empleos, y creando un ambiente laboral positivo.
- Garantizar la calidad del producto asegurándose que se cumplan con los estándares de seguridad e higiene, capacitando a todo el personal de la empresa con estos lineamientos.
- Fomentar la innovación y mejora continua para desarrollar el producto y la adopción de nuevas tecnologías y la mejora en los procesos de producción y servicio al cliente.

Figura 4

Organigrama Mont-Frost S.A.S.



Nota: El organigrama de Mont Frost S.A.S. muestra las áreas principales y las áreas de soporte.

Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Dirección General

Misión del Cargo. Liderar y dirigir la estrategia, desarrollo y gestión de la empresa.

Funciones.

- Establecer la visión y la estrategia de la empresa.
- Supervisar el rendimiento de la empresa.
- Tomar decisiones importantes en cuanto al ambiente laboral positivo, establecer metas y objetivos claros, brindar herramientas y recursos necesarios para que los empleados alcancen su máximo potencial.
- Establecer relaciones comerciales con clientes proveedores, y otros socios estratégicos para garantizar el éxito de la empresa.
- Mantener la ética y la responsabilidad social en todas sus operaciones y decisiones.

Gerencias

Misión del cargo. Habilidades de liderazgo, estratégicas del mercado para organizar los recursos de la empresa en corto, medio y largo plazo. Liderar y gestionar el proceso de producción de la empresa para lograr los objetivos de calidad, eficiencia y rentabilidad establecidos por la Dirección.

Funciones.

- Monitorear el desempeño del equipo
- Tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.
- Desarrollar planes objetivos y específicos para su área de responsabilidad que estén alineados con la estrategia de la empresa.

- Gestionar los recursos del área responsable para implementar mejoras y lograr una mayor eficiencia y efectividad.
- Desarrollar al equipo de trabajo asegurando que sus colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para cumplir su trabajo.
- Planificar y coordinar la producción
- Gestionar los recursos de producción.
- Garantizar la calidad del producto.
- Identificar y solucionar problemas de producción.
- Establecer y monitorear los indicadores de rendimiento.
- Asegurar la seguridad en el lugar de trabajo.

Riesgos y Estrategias de Salida

Dentro de los riesgos que identifico Mont Frost S.A.S son:

- ❖ Falta de distribuidores logísticos para la entrega del producto.
- ❖ Problemas operativos por la falta de energía eléctrica.
- ❖ Mal funcionamiento de la maquinaria por falta de mantenimiento.
- ❖ Capacidad de la fábrica para cumplir con los pedidos de los clientes en temporadas de aguaje.
- ❖ Riesgo climático por olas de calor.
- ❖ Cambios en la preferencia del cliente.
- ❖ Fluctuaciones de precios en temporadas de aguaje.
- ❖ Aumentos de costos de producción.
- ❖ Falta de capital para invertir en nuevas tecnologías.
- ❖ Paralización de nuestra producción por problemas de gobierno y productores del sector acuícola.

En cuanto al plan de contingencia Mont Frost S.A.S. identifica que el proyecto cuenta con las siguientes condiciones que benefician su desarrollo:

- ❖ Empresa relacionada MonstrasLogic que presta el servicio de logística para entregar el producto.
- ❖ Implementación de un generador de energía eléctrica.
- ❖ Maquinarias nuevas importadas en octubre del año 2022.
- ❖ Plan de mantenimientos continuos para las maquinarias.
- ❖ Alianzas estratégicas con empresas productoras de hielo por escamas para cubrir los pedidos en temporadas de aguaje.
- ❖ Políticas de seguridad claras y medibles en el lugar de trabajo para minimizar los riesgos laborales y garantizar la seguridad del producto final.
- ❖ Establecer canales de comunicación efectiva con los clientes y proveedores para minimizar la interrupción en la cadena de suministro en caso de emergencia.
- ❖ Evaluar los tiempos de entrega con márgenes amplios que no afecte la puesta en marcha de nuestro proyecto.
- ❖ Evaluación de riesgos para identificar los planes de contingencia específicos y minimizar los impactos en la producción y la satisfacción del cliente.
- ❖ Pruebas de simulación para evaluar la efectividad del plan de contingencia y hacer ajustes según sea lo necesario.

Aspectos Legales, Tributarios y Ambientales.

Para establecer una empresa de hielo por escamas en Ecuador, es necesario considerar varios aspectos legales importantes. A continuación, se detallan algunos de los aspectos más relevantes para esta sección:

Constitución de la Empresa.

Para establecer una empresa de hielo en Ecuador, es necesario constituir una persona jurídica, ya sea como una Sociedad Anónima, una Sociedad de Responsabilidad Limitada, una Empresa Unipersonal o una Cooperativa.

Registro Mercantil

La empresa debe registrarse en el Registro Mercantil de Ecuador, lo que implica presentar una serie de documentos como el certificado de constitución, la identificación de los socios o accionistas, entre otros.

Permisos y Licencias

La empresa de hielo por escamas debe obtener los permisos y licencias necesarios para operar, como el permiso sanitario, el permiso de construcción, la licencia ambiental, entre otros.

Registro Tributario

La empresa debe inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y obtener un número de identificación fiscal para poder realizar sus actividades comerciales y cumplir con sus obligaciones tributarias.

Contratos Laborales

La empresa debe adherirse a las regulaciones laborales actuales en Ecuador y formalizar contratos laborales con su personal.

Protección de Datos

La empresa deberá cumplir con la Ley de Protección de Datos Personales y Propiedad intelectual, con el fin de garantizar la privacidad y seguridad de la información de sus clientes y empleados.

Regulaciones Ambientales

La empresa debe cumplir con las regulaciones ambientales establecidas en la ley y adoptar prácticas sostenibles en su proceso de producción y distribución de hielo.

En cuanto a los aspectos tributarios para establecer una empresa de hielo por escamas en el Ecuador son:

Impuesto a la Renta

Se debe declarar y pagar el Impuesto a la Renta sobre las utilidades obtenidas durante el ejercicio fiscal. La tasa de impuesto varía según la categoría tributaria y las deducciones permitidas.

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La empresa debe recaudar y declarar el IVA sobre las ventas de hielo. La tasa general del IVA en Ecuador es del 12%, aunque hay algunas excepciones y tasas reducidas.

Retención en la Fuente

La empresa debe practicar la retención en la fuente del impuesto a la renta y del IVA en algunos casos, como por ejemplo en los pagos por servicios de terceros y compras de bienes y servicios.

Contribuciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

La empresa debe realizar las contribuciones patronales al IESS por concepto de seguro social, fondos de pensiones y otros beneficios para sus empleados.

Impuestos Municipales:

La empresa debe pagar impuestos municipales, como el impuesto predial y el impuesto a la publicidad exterior visual, dependiendo del lugar donde se encuentre la empresa y sus actividades publicitarias.

Es importante que la empresa cumpla con todas las obligaciones tributarias y se mantenga al día en sus declaraciones y pagos. El incumplimiento de estas obligaciones puede llevar a multas y sanciones por parte de las autoridades fiscales y los entes de control.

Mont Frost S.A.S. debe considerar diversos aspectos ambientales en sus operaciones, con el objetivo de reducir su impacto medio ambiental y cumplir con las regulaciones ambientales establecidas. A continuación, se presentan algunos aspectos ambientales que deben considerarse:

Uso Eficiente del Agua

Las empresas de hielo por escamas deben implementar medidas para reducir el consumo de agua en sus procesos de producción y en la limpieza de equipos y áreas de trabajo. También deben considerar el tratamiento y disposición adecuada de las aguas residuales generadas.

Reducción de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero

Las empresas que se dedican a la producción de hielo en forma de escamas tienen la capacidad de tomar acciones destinadas a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero en sus procesos, tales como la adopción de tecnologías que sean más eficientes en el uso de la energía y la incorporación de fuentes de energía sostenible.

Gestión Adecuada de Residuos

Las empresas de hielo por escamas deben implementar medidas para reducir la generación de residuos y gestionar adecuadamente los residuos generados, incluyendo el reciclaje de materiales como cartón y plástico.

Prevención de la contaminación:

Las empresas de hielo por escamas deben implementar medidas para prevenir la contaminación del suelo, el agua y el aire, como el manejo adecuado de sustancias químicas y la disposición adecuada de residuos peligrosos.

Cumplimiento de regulaciones ambientales

Las empresas de hielo por escamas deben cumplir con las regulaciones ambientales establecidas por las autoridades locales y nacionales en Ecuador, incluyendo la obtención de licencias ambientales y la realización de evaluaciones de impacto ambiental.

Al considerar estos aspectos ambientales en sus operaciones, las empresas de hielo por escamas pueden reducir su impacto ambiental y mejorar su imagen ante los consumidores y la comunidad. Además, cumplir con las regulaciones ambientales es fundamental para evitar sanciones y multas por parte de las autoridades ambientales.

CAPITULO II

Plan de Ventas

Descripción de la situación actual:

Análisis del entorno

El análisis del entorno incluye todos los elementos externos que puedan afectar a nuestro proyecto, con el fin de poder tomar decisiones que vayan orientadas al mercado y poder crear estrategias en base a su segmentación, su mercado objetivo y un posicionamiento de acuerdo con la realidad de la industria, por lo que hemos identificado los siguientes puntos:

Con el objetivo de incrementar las oportunidades en esta línea de negocio MONT FROST S.A.S., ha realizado investigaciones en los mercados para recopilar información que se necesita para tener conclusiones claras sobre el tipo mercado al que vamos a servir.

Con el paso del tiempo, las fábricas de hielo en escama han ganado una posición sólida en la industria acuícola ecuatoriana como una fuente clave de materia prima secundaria. Estas empresas han adoptado tecnología avanzada y se esfuerzan constantemente por mejorar para cumplir con los estándares y la creciente demanda de sus clientes. En la actualidad, en el cantón Durán, más de diez empresas se dedican a la producción de hielo en escama, y algunas de las

más destacadas en términos de infraestructura, tecnología y planes de expansión para satisfacer la creciente demanda del sector acuícola son Brener S.A. y Ecuahielo S.A.

Ecuador ha alcanzado el puesto principal como el mayor productor mundial de camarón, superando a líderes de la industria como China e India. Durante el primer trimestre de 2022, se destinaron aproximadamente US\$435 millones en créditos para respaldar las actividades relacionadas con la cría de camarones y la venta de crustáceos, lo que representa un aumento del 82% en comparación con los primeros tres meses de 2021, cuando se desembolsaron US\$239 millones. Esto se desprende de un informe conjunto de la consultora Oikonomics y el Instituto de Investigaciones Económicas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

Según Francisco Varas, gerente Regional de Banco Internacional, la mayor parte de los fondos que recibe el sector camaronero se destinan a:

- Adquisición de terrenos para la cría de camarones.
- Modernización de procesos, incluyendo la automatización de la alimentación.
- Expansión de la capacidad de las instalaciones exportadoras.

La inversión en tecnología y la mejora de la investigación han impulsado la eficiencia y la productividad en el sector acuícola, según afirma David Chicaiza, investigador del Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca.

El camarón está ganando terreno como una fuente de proteína, como explica Kléber Pontón, gerente de la camaronera La Pantera. Esto se debe a que el camarón ofrece un alto rendimiento, lo que significa que se puede producir una mayor cantidad en un espacio más reducido. Pontón ejemplifica que se requiere una hectárea de tierra para producir 1.000 kilogramos de carne de vaca en dos años, mientras que con las nuevas tecnologías, solo se

necesita una hectárea para producir 50.000 kilogramos de camarón en tres meses. Esta creciente demanda de camarón está impulsando un aumento en su precio.

En 2021, la producción de camarones a nivel local alcanzó la cifra de un millón de toneladas. Este incremento se atribuye al crecimiento constante del sector camaronero en los últimos siete años, con un promedio anual de crecimiento del 16%, según datos proporcionados por Oikonomics y la PUCE. Gracias a esta expansión en la producción, el país ha logrado ampliar su presencia en más de 40 naciones a través de sus exportaciones de camarones. Durante 2021, las exportaciones de camarón alcanzaron un valor de USD 5.323 millones, lo que representa un aumento del 39% en comparación con el año anterior, según datos del Banco Central. Además, en los primeros cuatro meses de 2022, las exportaciones de camarón llegaron a la cifra de USD 2.387 millones, lo que equivale a un impresionante aumento del 79% en valor con respecto al mismo período en 2021.

En ese contexto, la proyección de Oikonomics y la PUCE es que la producción y las exportaciones del sector camaronero mantengan su tendencia al alza en 2022. El Banco Central proyecta que el valor agregado bruto de la acuicultura y la pesca de camarón crezcan 3,7% en 2022.

En el año 2020, hubo un total de 1,200 empresas en la industria camaronera. De estas, el 88% se enfocó en la cría de camarones en criaderos. Además, el 80% de las 50,031 posiciones laborales registradas en este sector se centraron en la cría de camarones en criaderos. En las tres actividades mencionadas, se notó que más de la mitad de las empresas tenían su sede en la provincia de Guayas.

Los factores climáticos son de vital importancia para la fábrica, la cual varía de acuerdo con las estaciones del año, por ejemplo, en la época de frío tendría una reducción en sus ventas ya que el sector al cual está direccionado su producto decrece en la temporada de frío.

La actividad pesquera en Ecuador tiene una larga historia que se remonta a miles de años y ha sido esencial para la supervivencia de las personas, ya que proporciona alimentos obtenidos tanto de aguas dulces como saladas. El sector pesquero desempeña un papel crucial en las naciones en vías de desarrollo, contribuyendo a la seguridad alimentaria y la generación de empleo, en función de la diversidad de embarcaciones y la creciente demanda de pescado fresco y de alta calidad.

A pesar de la abundancia de especies y ecosistemas en la región, la captura de peces se concentra en unos pocos países que explotan ciertas especies. Sin embargo, la pesca sigue siendo una fuente importante de empleo y alimentación, especialmente en áreas de bajos ingresos. Las aguas costeras de Ecuador albergan una gran variedad de peces, incluidos cuatro récords mundiales de atún patudo del Pacífico, similar al atún de aleta amarilla, lo que hace que la pesca en Ecuador sea única en términos de diversidad de especies.

Este florecimiento de la riqueza pesquera se debe a factores geográficos y oceanográficos que sitúan a Ecuador en la intersección de dos corrientes marinas muy diferentes. Ecuador se ha convertido en uno de los principales productores y exportadores de atún en América del Sur, lo que ha permitido a la industria pesquera adquirir embarcaciones modernas y equipos de procesamiento de hielo para garantizar la calidad de los productos. Este éxito ha mejorado la calidad de vida de muchas familias que viven en la región costera, gracias al desarrollo de la acuicultura de camarones y otras especies. En particular, la provincia de Santa Elena, y en especial la localidad de Santa Rosa, ha experimentado un notable crecimiento en las exportaciones de pescados y mariscos frescos y congelados en los últimos años.

Análisis PESTEL

El Gobierno de la República del Ecuador, a través del Ministerio de Comercio Exterior, ha establecido acuerdos con países de Centroamérica, como El Salvador y Nicaragua, con el objetivo de promover las relaciones económicas y comerciales. Estos acuerdos incluyen los Acuerdos de Alcance Parcial de Complementación Económica entre Ecuador y El Salvador, así como entre Ecuador y Nicaragua, los cuales fueron firmados en noviembre de 2017 y tienen vigencia indefinida. Estos acuerdos proporcionan ventajas arancelarias, que pueden incluir la reducción o eliminación de tasas arancelarias, para la importación de productos y mercancías originarios de cada uno de estos territorios.

Desde 2017, Ecuador también ha mantenido un Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea, que permite que sus productos ingresen a este mercado sin pagar aranceles. Dentro de los productos beneficiados por este acuerdo se encuentran aquellos relacionados con el camarón y el pescado, lo que se espera que impulse las exportaciones a este sector. Además, Ecuador ha establecido un Acuerdo de Asociación Económica con los Estados AELC, compuesto por Islandia, el Principado de Liechtenstein, el Reino de Noruega y la Confederación Suiza, firmado en junio de 2016 y aún en vigor. Este acuerdo ofrece oportunidades para las exportaciones ecuatorianas a estos países.

En cuanto a Estados Unidos, que es el principal socio comercial de Ecuador, se ha concedido la renovación del Sistema de Preferencias Arancelarias (SGP) hasta el año 2020, aunque actualmente el gobierno está finalizando los detalles para su renovación con efecto retroactivo hasta 2025. Bajo este programa, productos como el camarón y el pescado pueden ingresar a Estados Unidos sin pagar aranceles.

En lo que respecta a la economía de Ecuador en los últimos años, se han observado signos de recesión y crisis, como se refleja en los principales indicadores macroeconómicos presentados durante el primer semestre del año 2022.

Inflación. En lo que va del año 2022 la tasa de variación anual del IPC en Ecuador en septiembre de 2022 ha sido del 4,1%, 3 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,4%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 3,5%.

Producto Interno Bruto PIB Los datos de las Cuentas Nacionales ofrecidos por el Banco Central del Ecuador (BCE) indican que la economía de Ecuador experimentó una desaceleración, registrando un aumento del 1,7% en el segundo trimestre de 2022 en comparación con el mismo período del año anterior, y un incremento del 0,1% en comparación con el trimestre precedente.

Deuda del PIB. La deuda total de Ecuador al finalizar abril de 2022 ascendió a USD 62.069 millones, lo que representó el 54,5% del Producto Interno Bruto (PIB). Esto significa que hubo una reducción de 4,6 puntos porcentuales en comparación con diciembre de 2021. Según el informe, la deuda externa constituye el 74% del total y disminuyó en un 1% (USD 258 millones menos) entre diciembre de 2021 y abril de 2022, quedando en un saldo de USD 45.763 millones. Por otro lado, la deuda interna alcanzó los USD 14.289 millones, con una disminución del 0,3% (USD 40 millones menos) durante el mismo período.

Es importante mencionar que a partir de los informes de mayo, se sumarán USD 140 millones debido a deudas relacionadas con la atención médica a jubilados por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Desde la perspectiva del Fondo Monetario Internacional (FMI), Ecuador se encuentra entre los cinco países con el porcentaje de deuda más bajo en relación con su PIB en la región.

Balanza de Pagos. En el período comprendido entre enero y marzo de 2022, la Balanza Comercial Total mostró un superávit de USD 932,6 millones, lo que representa un aumento de USD 106,5 millones en comparación con el resultado obtenido en el mismo período de 2021. Esto condujo a una disminución del saldo comercial del 12,9%, dejando un excedente positivo resultado de la diferencia entre las exportaciones e importaciones.

Las exportaciones ecuatorianas experimentaron un incremento del 30% durante el primer trimestre de 2022. Las exportaciones totales alcanzaron los \$8085 millones, mientras que las exportaciones no petroleras y no mineras llegaron a \$4530 millones. Este aumento se debió en gran parte al récord alcanzado en las exportaciones de camarón, que experimentaron un aumento en las importaciones por parte de China.

El sector del camarón generó ventas por valor de \$1756 millones durante estos meses del año, lo que representa el 35% de las divisas generadas en todo el año 2021. Las exportaciones de camarón al extranjero aumentaron en un 95% en términos de dólares y un 44% en términos de libras, consolidando este producto como el líder en la canasta de exportaciones no petroleras y no mineras.

En cuanto al impacto social, la producción de camarón tiene un efecto significativo en la pesca artesanal, una actividad arraigada en la comunidad y transmitida de generación en generación en los hogares. Muchas personas en esta comunidad no han podido completar su educación primaria, secundaria o estudios superiores debido a diversas razones, y continúan dedicándose a la pesca como medio de subsistencia. Esta actividad representa una fuente primordial de ingresos económicos y empleo en la localidad de Durán.

El proyecto prevé una importante inyección económica a nivel local y tendrá un impacto significativo debido a la demanda de servicios por parte de la población pesquera. Se espera la creación de empleos tanto temporales como permanentes, tanto de manera directa como indirecta, durante las etapas de construcción, operación y mantenimiento del proyecto.

Se debe considerar que localmente la maquinaria para la realización de hielo es costosa bordeando los USD 90.000 aproximadamente, y no es garantía de un buen funcionamiento, por lo que la propuesta de MONT-FROST S.A.S es el importar maquinaria y tecnología desde China, su costo estimado rodea los USD 40.000 aproximadamente.

En lo referente al análisis ambiental, viene de la mano de la legislación ecuatoriana vigente, tal como lo establece el Reglamento al Código Orgánico Del Ambiente vigente en nuestro país, el mismo que se encuentra en el Registro Oficial Suplemento 507 de 12-jun.-2019.

La propuesta de MONT-FROST S.A.S en favor del aspecto ecológico es realizar una explotación de su materia prima principal que es el agua, de una manera responsable, utilizando el agua de acuíferos subterráneos con un método de extracción de pozos sin contaminar el suelo, lo que ayuda a una baja contaminación de esta. Por otra parte, el adecuado reciclaje y disposición de desechos biodegradables y no biodegradables producto de los suministros para hielo en escamas (reutilización de hasta 8 veces el empaque), la baja emisión de carbono al medio ambiente y la baja contaminación sonora y lumínica que emite la planta, nos situará en una empresa referente en comparación con empresas de producción de hielo similares o de otro tipo.

El cumplimiento de las normativas tanto ambientales, laborales, sanitarios y tributarios vigentes en Ecuador, situará e MONT-FROST S.A.S como una empresa comprometida con el cumplimiento de sus valores establecidos.

Análisis del sector y del mercado

El área de la economía en la que la empresa planea operar cuenta con numerosos competidores a nivel nacional, incluyendo ciudades importantes como Machala, Guayaquil y Portoviejo en la costa de Ecuador. A continuación, se da a conocer una lista de los principales competidores que están operando en el área de influencia de la compañía.

- Aguas del litoral S.A. Agualitsa
- Ecuahielo S.A.
- Fahiel S.A.S.
- Fábrica de hielo Brener -Informaport S.A.

Dentro de la industria dedicada al procesamiento y transporte de productos pesqueros, es notable la labor de preservación que se enfoca en mantener la calidad y durabilidad de estos productos.

La ubicación que escogimos es en la zona 8 vía Duran Yaguachi, lotización valle de Jerusalén, Guayas debido a que es una zona industrial de empacadoras de camarón, entre las más importantes:

- Omarsa
- Expalsa
- Pescanova
- Empacreci
- Crimasa
- Exposinergy
- Exportquilsa
- Total, Seafood

Además, es posible alcanzar un desarrollo en la industria, un nivel de vida económico favorable, un acceso rápido a servicios de urgencia como hospitales y bomberos, proximidad a proveedores como muelles, puertos y aeropuertos, así como una fácil disponibilidad de mano de obra alternativa y acceso a servicios esenciales.

Los productos sustitutos son aquellos que se equiparan directamente a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, ya que poseen características similares o equivalentes al proyecto en cuestión. Es importante tener en cuenta que si estos productos no cumplen con los mismos estándares de calidad, esto podría tener un impacto significativo, ya que los productos acuícolas podrían deteriorarse antes de llegar a su destino, lo que podría afectar a los clientes.

Mont-Frost ve su oportunidad en el mercado objetivo, mejorando el precio establecido por las empresas antes mencionadas, así como también, gracias a ese valor agregado, su producción no necesitaría buscar comprador gracias a los acuerdos y convenios realizados por su departamento técnico, financiero y administrativo con empresas productoras de camarón de la localidad.

La creciente demanda en el sector ha llevado a los clientes a aceptar las condiciones ofrecidas por los proveedores al adquirir el producto, lo que incluye el precio establecido. Esta situación representa una oportunidad para ingresar al mercado mediante la estrategia de entrega directa al consumidor final. Con esta aproximación, se logra satisfacer a los consumidores al ofrecer precios más competitivos y garantizar entregas puntuales del producto.

MONT-FROST debe obtener el poder de negociación de los consumidores innovando constantemente su producto, que sea de excelente calidad y con buenas condiciones de negociación que satisfagan las demandas y necesidades de los clientes. La empresa mantendrá un proceso de producción de alta calidad en sus productos para que así logren incrementar su desarrollo empresarial.

Las amenazas para nuestro producto en especial que es el “Hielo en Escamas” no hay en sí, a menos que la falta de sus componentes para fabricarlo disminuyan o escaseen, en ese caso se vería amenazado nuestro producto como tal y se pueden sustituir con los siguientes productos, pero a un costo más elevado.

Hielo Fraccionado. Este hielo en particular mantiene una temperatura interna extremadamente baja de -0.5°C . De acuerdo con sus características, este producto se encuentra disponible en tres variantes: hielo estándar, hielo de tamaño grande y hielo de tamaño pequeño.

Hielo Micro. Este artículo contiene pequeños fragmentos de hielo de aproximadamente 5 milímetros de tamaño. Este hielo se encuentra bien distribuido, lo que facilita tanto la cocción como el enfriamiento rápido. Sus características son especialmente adecuadas para aplicaciones de mezcla y son ideales para el sector de la producción de filetes.

Hielo Macro. La presentación de este producto muestra un grosor de 9.5 mm. Este tipo de hielo en tamaño más grande se aconseja para conservar alimentos durante períodos prolongados.

Hielo Estándar. Esta exhibe una composición que incluye fragmentos de hielo de distintos tamaños, lo cual asegura una refrigeración adecuada y una mayor firmeza. Este hielo resulta fundamental en los procesos de enfriamiento de productos cárnicos.

Hielo en Marquetas. Una marqueta de hielo es un artículo completamente congelado y altamente refrigerado que se presenta en forma de rectángulos o cuadrados. Por lo general, se requiere triturar este tipo de producto antes de usarlo para enfriar los alimentos en la pesca, reduciendo su tamaño inicial.

Hielo Líquido. Es una suspensión de cristales de hielo en una solución anticongelante con enfriamiento más rápido y eficaz. La calidad del hielo más higiénico aumenta la vida útil del producto a enfriar

Mont-Frost dispone de una amplia gama de proveedores de equipos, tecnología y apoyo, lo que permite mantener bajos los costos operativos. Es crucial establecer los plazos de entrega y la estrategia de aprovisionamiento de productos para la producción de hielo y la gestión de pedidos de los clientes.

Análisis de la demanda

En relación a lo mencionado acerca de la industria camaronera en Ecuador, es importante destacar que la demanda se dirigirá hacia las empresas que se dedican al empaque de camarones, las cuales han estado exportando en los últimos años. Además, es relevante tener en cuenta que estas empresas utilizan hielo en escamas en tres etapas de su proceso: durante el transporte del camarón hacia la planta de empaque, en todas las fases de procesamiento en la fábrica y para su comercialización. En promedio, utilizan aproximadamente 1.5 libras de hielo por cada libra de camarón a lo largo de todo el proceso hasta la exportación.

En la "Tabla 1" se proporciona un desglose de la cantidad de hielo utilizada en la exportación de camarones, utilizando los datos proporcionados por la Cámara Nacional de Acuicultura.

Se sabe que algunas de estas empresas tienen su propia planta de producción de hielo en escamas, pero en la mayoría de los casos, su capacidad de producción no es suficiente, por lo que optan por comprar hielo en escamas en momentos críticos. Se espera lograr una participación del 1% en este mercado, considerando la competencia existente, lo cual sería suficiente para cumplir con las metas de ventas establecidas. Esto se traduce en un total de 168,000 sacos de hielo por mes.

En la “Tabla 2” se determina el número de industrias objetivo conformado por las zonas Guayas, El Oro y Manabí,

La evaluación interna implica examinar minuciosamente los distintos componentes y factores presentes en un proyecto, con el propósito de identificar y comunicar sus recursos, características, estado y habilidades.

Considerando que la principal materia prima es agua, Mont-Frost se encuentra fabricando un pozo de agua, el cual le permite captar en la tierra agua de acuíferos o mantos de aguas subterráneas por bombeo, pasando por un ablandador y un proceso de osmosis inversa, la cual permite purificar y eliminar partículas en suspensión para que el agua se encuentre lista para la producción del hielo por escamas.

Este sería un recurso que nos distingue de la competencia por nuestros recursos tecnológicos y haciéndola una ventaja competitiva muy importante ya que se puede obtener costos menores.

Adicional nuestro potencial técnico ha considerado desarrollar una nueva formulación del producto ocupando 2% de salmuera, que ayuda a que el producto tenga 4 horas adicionales de duración que el hielo convencional.

Mont-Frost considera importante la capacitación de su personal debido a que le ayudará a potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la Compañía. Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal más alto será el nivel de productividad, evitando así un estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

Fomentando la cultura organizacional de Mont-Frost aumentará el valor de la marca para que los clientes se sientan identificados y mantendrá alineado a su personal, convirtiéndolos en defensores de la Compañía.

Matriz Dafo

Fortalezas

- ✓ Eficiencia: La producción de hielo en escamas es un proceso eficiente que puede producir grandes cantidades de hielo en poco tiempo
- ✓ Fácil almacenamiento: El hielo en escamas es fácil de almacenar y transportar debido a su forma y tamaño.
- ✓ Bajo costo de producción: El proceso de producción de hielo en escamas es relativamente simple y económico, lo que puede resultar en márgenes de beneficio saludables para las compañías de hielo.
- ✓ Alta demanda: La necesidad de hielo en escamas es constante en muchas industrias, incluyendo la alimentaria, la hospitalaria y la farmacéutica, lo que proporciona una base sólida para el negocio.
- ✓ Fácil de distribuir: El hielo en escamas se puede distribuir fácilmente a través de camiones refrigerados, lo que permite a las compañías de hielo llegar a una amplia variedad de clientes y áreas geográficas.
- ✓ Capacidad de innovación: Las compañías de hielo por escamas pueden desarrollar nuevos métodos de producción y tecnologías para mejorar la calidad y la eficiencia de su hielo, lo que puede ayudarles a mantener una ventaja competitiva en el mercado

Debilidades

- ✓ Necesidad de equipo especializado: La producción de hielo en escamas requiere equipo especializado, como máquinas de fabricación de hielo y sistemas de refrigeración, lo que puede requerir una inversión significativa en capital para las compañías de hielo.
- ✓ Competencia: El mercado de hielo en escamas puede ser altamente competitivo, lo que puede reducir los márgenes de beneficio y dificultar la retención de clientes.

- ✓ Sensibilidad a las condiciones climáticas: Las condiciones climáticas extremas, como las tormentas de nieve o los cortes de energía, pueden afectar la capacidad de la compañía para producir y entregar hielo en escamas.
- ✓ Dependencia de los clientes: Las compañías de hielo en escamas pueden depender en gran medida de los clientes, y una pérdida de un cliente importante puede tener un impacto significativo en los ingresos y la rentabilidad.
- ✓ Costos operativos: La producción de hielo en escamas puede requerir una gran cantidad de energía y agua, lo que puede aumentar los costos operativos y reducir los márgenes de beneficio.
- ✓ Impacto ambiental: La producción de hielo en escamas puede tener un impacto negativo en el medio ambiente, especialmente si se utiliza energía de fuentes no renovables o se descargan productos químicos dañinos en el agua o el suelo.
- ✓ Estacionalidad: Al igual que otras compañías de hielo, las compañías de hielo en escamas pueden experimentar una demanda estacional, lo que puede hacer que sea difícil mantener una base de ingresos constante durante todo el año.

Oportunidades

- ✓ Creciente demanda: La demanda de hielo en escamas está en constante crecimiento debido al aumento de exportaciones de productos acuícolas.
- ✓ Ampliación de la base de clientes: Las compañías de hielo en escamas pueden ampliar su base de clientes a través de la oferta de servicios de entrega a domicilio o servicios logísticos para el sector acuícola.
- ✓ Innovación en tecnología: Las compañías de hielo en escamas pueden utilizar la tecnología para mejorar la eficiencia y calidad de su producción, como el uso de energía renovable o tecnología de automatización para reducir los costos.

- ✓ Expansión geográfica: Las compañías de hielo en escamas pueden expandirse geográficamente para servir a nuevas regiones o áreas donde la demanda de hielo en escamas está en aumento.
- ✓ Colaboraciones y asociaciones: Las compañías de hielo en escamas pueden establecer asociaciones con productores del sector acuícola.

Amenazas

- ✓ Competencia: La competencia de otras empresas de hielo en escamas o de otros tipos de hielo.
- ✓ Cambios en la demanda del mercado: Los cambios en las preferencias del consumidor, la economía y otros factores pueden afectar la demanda de hielo en escamas, lo que puede reducir las ventas y los ingresos de la empresa.
- ✓ Cambios en la regulación: Los cambios en las regulaciones gubernamentales, como las normas de calidad alimentaria o las regulaciones ambientales, pueden aumentar los costos de producción y dificultar el cumplimiento, lo que puede reducir la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Aumento de los costos de materias primas: Los aumentos en los costos de las materias primas, como el agua o la energía, pueden aumentar los costos de producción y reducir los márgenes de beneficio de la empresa.
- ✓ Cambios en la tecnología: La innovación en la tecnología de producción de hielo en escamas o en tecnología de entrega de hielo puede amenazar la rentabilidad de la empresa, si no se adapta a los cambios.
- ✓ Desastres naturales: Desastres naturales como terremotos, huracanes, inundaciones o incendios pueden dañar la infraestructura de la empresa, lo que puede interrumpir la producción y la entrega de hielo en escamas y afectar la rentabilidad.

- ✓ Inestabilidad económica: La inestabilidad económica, incluyendo la inflación, las recesiones o las fluctuaciones monetarias, pueden afectar negativamente el poder adquisitivo del consumidor y la demanda de hielo en escamas, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa

Target, Objetivos, Estrategias, Tácticas, Procedimientos, Control

Objetivos

- Incrementos de ventas de 55000 a 62000 unidades por mes, esto representa un aumento del 13%.
- Satisfacción al cliente en un 60% en pedidos recibidos y atendidos.
- Captación de mercado en un 3%
- Reducción de costos operativos 5%
- Implementación de equipo tecnológico de última generación 100%
- Buscar asociaciones con productores que nos aporten el consumo de al menos 14.000 sacos al mes de hielo por escamas incrementando la venta en un 23%

Estrategias de promoción

- Crear promociones de temporada baja.
- Programas de referidos ofreciendo incentivos para generar más base de clientes.
- Publicidad en línea a través de redes sociales y sitios web para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes.
- Participar en ferias del sector acuícola mostrando la compañía su producto de alta calidad, sus beneficios y su participación con el medio ambiente.
- Crear publicidad con testimonio en redes sociales agregadas al sector acuícola en las que nos permita mostrar la eficiencia de nuestro producto captando así el incremento y la

fidelización de clientes en temporada de pesca baja que nos permita incrementar las ventas en mínimo 13% del promedio mes.

- Establecer alianzas estratégicas con productores camaroneros del sector. Ofrecer una negociación de ganar y ganar, garantizando nuestro tiempo de respuesta y haciéndolos participar de nuestra oferta para esta negociación en la primera compra sin costo de entrega en su campamento.
- Fidelizar a productores que tengan capacidad de pesca continua para asegurar nuestra demanda de producción.

Algunas de las herramientas a utilizar para implementar nuestras estrategias y tácticas son:

- Las encuestas de satisfacción, esta herramienta nos permitirá conocer mejor a los clientes, la competencia y el entorno del mercado. Nos ayudara a identificar las oportunidades y así desarrollar una estrategia efectiva.
- La herramienta del Marketing digital será vital para llegar a más clientes y promocionar nuestros productos y servicios de logística, y de empaedora. Utilizaremos las redes sociales, correo electrónico como publicidad en línea para llegar a nuestro público objetivo.
- Otra herramienta para manejar es el CRM (Customer Relationship Management) que nos permitirá gestionar las relaciones con los clientes y mejorar la experiencia del cliente.
- Consideramos que las herramientas de automatización de marketing nos permitirán automatizar los procesos de marketing, como la gestión de redes sociales, el correo electrónico y la publicidad en línea. Así ahorramos tiempo y mejorar la eficiencia de las estrategias de marketing.

- Como ejemplo podemos utilizar a “HubSpot” que permite realizar lo antes mencionado a través de una plataforma integrada que incluye una variedad de herramientas y funcionalidades, dicha herramienta es gratuita y efectiva para empresas pequeñas como medianas, por lo que aplica para nuestro tamaño de compañía.

Métricas.

Medición de ventas semanales en temporales altos y bajos de pesca con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos los objetivos planteados. La evaluación se realizaría por medio de reuniones con el equipo de ventas, financiero y Gerencia de la empresa, en la cual se evaluará los siguientes puntos:

- Seguimiento al equipo de ventas para evaluación de volúmenes de ventas realizado
- Seguimiento al equipo de marketing y publicidad, para la evaluación de la adquisición de clientes nuevos y aumento de ventas en clientes fijos
- Seguimiento al equipo financiero para evaluar el incremento de facturación por venta del producto
- Seguimiento a los objetivos de ventas, por medio de la evaluación de las estrategias y tácticas empleadas.

Funnel de ventas

Nuestro funnel o embudo de ventas consta de las siguientes etapas:

Contacto Inicial con el Cliente. Se ubicará y se contactará vía telefónica o por medio de redes sociales a empresas productores de pesca con el fin de dar a conocer nuestro producto y concertar una cita para la presentación de este.

Visita en Planta. Posterior a al paso 1, se planificará una visita a la planta empacadora de frutos de mar, para dar a conocer en forma física el hielo en escamas, así como también el valor agregado que dispone el producto vs otros tipos de producto de la competencia.

Negociación. Una vez captado el interés del cliente, se procederá a realizar la negociación respectiva, con el objetivo de crear una ganancia para el cliente y ganancia para nuestra empresa, con el objetivo de crear una fidelización del cliente hacia nuestra empresa

Cierre. En esta etapa, se procede a ejecutar lo acordado en la negociación y mantener una fidelización del cliente con nuestro producto.

KPI'S

Los KPI con los cuales se medirán el rendimiento de las estrategias que van a ser implementadas serían las siguientes:

Incrementos de Ventas (55000 a 62000 unidades). Con este indicador mediremos el crecimiento de ventas de Mant Frost SA para lo cual haremos una campaña de visitas personalizadas a los diferentes clientes y también el uso de las redes sociales para dar a conocer nuestro producto. Se hará reuniones semanales y mensuales ir viendo el cumplimiento del objetivo y hacer los ajustes necesarios si es que no se lo está cumpliendo.

Satisfacción al Cliente (60%). con el cual podremos conocer mejor las necesidades de nuestro cliente y los puntos de mejora para poderle dar un servicio 100% confiable y así poder tener una fidelización y crecimiento de ventas, mensualmente se hará un análisis estadístico de todas las necesidades insatisfechas del cliente, la encuesta de satisfacción deberá arrojar un 70% de aceptación.

Captación de Mercado (3%). Se hará una publicidad agresiva a través del marketing digital, CRM, reuniones con el cliente, este indicador será evaluado mensualmente para ver si se ha cumplido el objetivo establecido.

Reducción de Costos Operativos (5%). Con este indicador podremos determinar la reducción de costos de producción lo cual ayudara a mejorar la estrategia competitiva del producto pudiendo de esta manera tener mayores posibilidades de ganar mercado.

Implementación de Equipo Tecnológico de Última Generación (100%). a través de este indicador nos permitirá ser más eficientes y tener una producción en mayor cantidad minimizando reprocesos atribuibles a errores humanos.

Fuerza de Ventas

Debido a que nuestro producto se vende directamente al consumidor final se tiene un solo canal de distribución.

Distribución Directa

- Página Web
- Redes Sociales (Instagram, Facebook)
- Instalaciones
- Entrega a domicilio con recargo.

Apartado de Equipo

Estructura del Equipo Comercial

Mont Frost S.A.S. para iniciar sus actividades tiene conformado su equipo comercial de la siguiente manera:

Gerente Comercial. Encargado de dirigir el equipo, promocionar y vender el producto, negociar y cerrar ventas, además de analizar e identificar ciertos patrones y tendencias para proporcionar información valiosa para la toma de decisiones, adicional de supervisar y establecer objetivos de venta para desarrollar estrategias y planes de acción.

Plan de Customer Service

Objetivos del Servicio al Cliente

- Responder rápidamente a preguntas y preocupaciones de los clientes, asegurando la satisfacción de su compra.
- Captar nuevos clientes en un 3 % durante la temporada de pesca baja.
- Ofrecer precios competitivos para activar el programa de fidelización de clientes en 25 %
- Garantizar la calidad del producto que sea ciento por ciento confiable para el cliente.
- Aumentar ventas en un 13 %

CAPITULO III

Proceso de Customer Service

Estrategias de Customer Services.

Estrategias Omnicanal

Con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad de los clientes con ello las ventas y la rentabilidad se han propuesto las siguientes estrategias:

- Establecer un encargado que hará seguimiento de las necesidades del cliente a través del contacto directo.
- Implementar un sitio web de comercio electrónico que sea fácil de navegar y permitir a los clientes realizar pedidos de hielo por escamas en línea. El sitio web debe ser compatible con teléfonos móviles o dispositivos inteligentes.
- Ofrecer una aplicación móvil para una experiencia más personalizada y permitir a los clientes realizar pedidos de manera más conveniente. Además de rastrear pedidos y recibir notificaciones sobre promociones y descuentos especiales.

- Pautar en redes sociales y Google anuncios de nuevas promociones especiales e interactuar con clientes para fidelizar.
- Participar en eventos promocionales dirigidos al sector acuícola donde se dará a conocer los beneficios de nuestro producto y los altos estándares de la compañía.
- Proporcionar una experiencia en la fábrica física para que se conozca la calidad del producto.
- Implementar un sistema de lealtad para motivar a los clientes a realizar pedidos repetidos y aumentar su lealtad a la marca, los clientes pueden ganar puntos o recompensas por cada compra que realicen y canjearlos por descuentos o productos gratuitos en el futuro.

Satisfacción de Agentes

Un aspecto importante para considerar en la empresa es asegurar que los agentes se encuentren contentos y motivados con ello se puede obtener un impacto positivo en la calidad del producto, el servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa, para ello se han propuesto las siguientes estrategias:

- Establecer un plan de mejora continua y capacitación del personal para que este al tanto de los objetivos de la empresa.
- Incentivos a los agentes por el buen trabajo realizado para captar y mantener al cliente.
- Proporcionar un ambiente de trabajo agradable, cómodo y seguro. Esto incluye una temperatura adecuada, iluminación adecuada, sillas ergonómicas y un espacio tranquilo y ordenado.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y reconocimiento público sobre su desempeño reconociendo el trabajo bien realizado.

- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, mediante la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la participación en actividades de equipo y la creación de una cultura de apoyo y cooperación.

Calidad en Soporte

La calidad en el soporte es esencial ya que los clientes necesitan sentirse seguros de que cualquier problema que tengan con el producto será resuelto de manera rápida y efectiva. Para ello se ha propuesto las siguientes estrategias:

- Dar un soporte post venta para saber si existe alguna inconformidad del cliente acerca del producto
- Capacitación del personal para sugerir recomendaciones técnicas al cliente de tal manera que este se sienta respaldado ante cualquier duda que tuviere acerca del producto.
- Ofrecer múltiples canales de soporte para que puedan elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, esto puede incluir chat en vivo, correo electrónico, teléfono y redes sociales.
- Proporcionar respuestas rápidas a los clientes con ellos hay que asegurar que los agentes se encuentren disponibles para responder cualquier tipo de consultas, así como habilidades para resolver problemas y comunicación efectiva.
- Utilizar herramientas de soporte adecuadas como generación de tickets a través de softwares de gestión de casos para ayudar a los agentes a responder las consultas de manera efectiva y eficiente. Realizando un seguimiento de las consultas y casos levantados.
- Obtener retroalimentación de los clientes para identificar áreas de mejora en el soporte, a través de encuestas o comentarios en línea.

Canales de Comunicación

- En caso de que el cliente tenga alguna requerimiento o reclamo se habilitarán los siguientes canales:
 - ✓ A través del vendedor
 - ✓ A través del encargado de atención al cliente
 - ✓ A través del centro de atención telefónica
 - ✓ A través del correo electrónico al área de soporte de ventas o técnica.
 - ✓ A través de chat en vivo en el sitio web para que puedan hablar directamente con los agentes de soporte en tiempo real.
 - ✓ A través de redes sociales para interactuar con los clientes.
 - ✓ A través de mensajería instantánea.
 - ✓ A través del sitio web.

Para garantizar una adecuada atención al cliente el requerimiento se lo hará de la siguiente manera:

- ✓ Precio o requerimiento del producto se lo hará a través del departamento de ventas.
- ✓ Despacho del producto se lo hará a través del encargado de atención al cliente.
- ✓ Requerimientos técnicos del producto se lo hará a través del departamento de soporte técnico.

KPI's de Control

Nivel de Satisfacción del Cliente. Luego de recibir un pedido y realizar la entrega del producto se realizará la respectiva encuesta de satisfacción para determinar si cumplió con la entrega del producto en tiempo y forma. Esta estadística se analizará semanalmente y se tomará los planes de acción en el caso que haya alguna inconformidad del cliente.

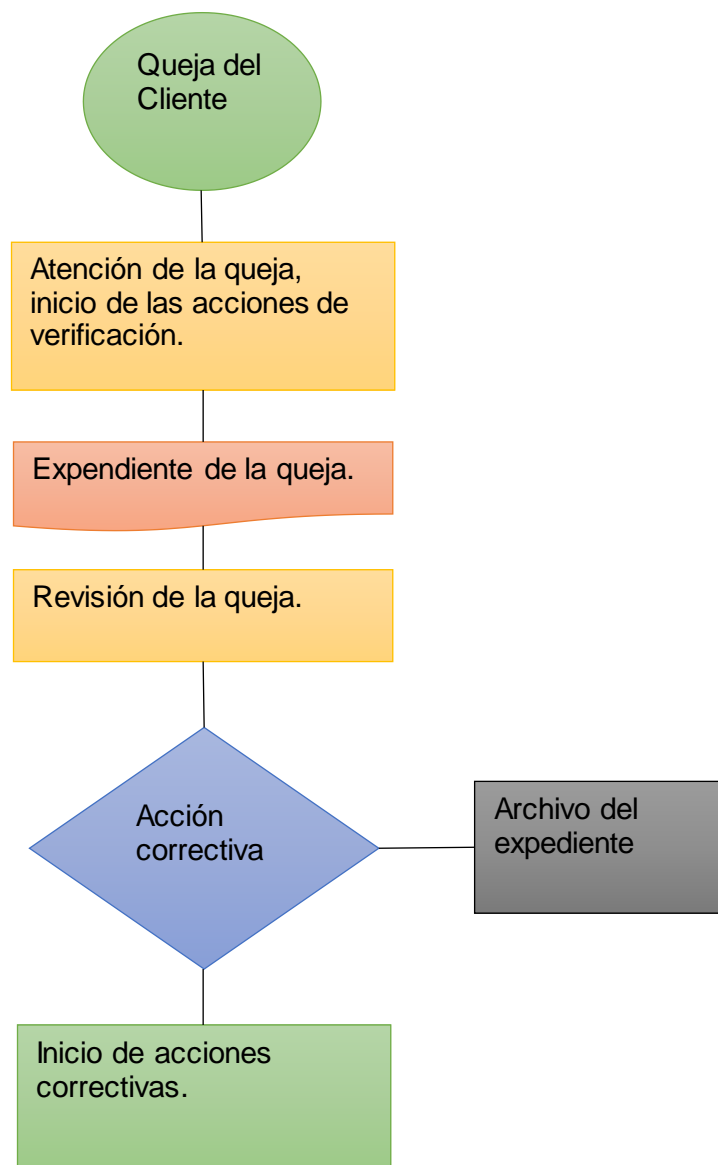
Tiempo de Respuesta de Servicio al Cliente. A través de este parámetro podemos determinar cuál fue el tiempo de respuesta cuando se solicita la entrega del producto o si se tuvo el tiempo de respuesta adecuado ante cualquier problema técnico presentado con el producto. Al igual que el KPI anterior esto va a ser controlado semanalmente y se abordará los problemas presentados con su respectivo plan de acción.

Número de Reclamos Resueltos. Se hará una evaluación semanal del grado de complejidad de los reclamos y que porcentaje de estos se logró solucionarlos, con esta métrica se puede determinar qué respuesta tienen todos los departamentos para ofrecer un servicio de calidad al cliente. Adicional se implementarán KPI's de medición como:

- Número de quejas y reclamaciones
- Tiempo de respuesta al cliente
- Tasa de retención de clientes
- Nivel de satisfacción de clientes por escala.
- Clientes recomendados

Figura 5

Flujograma queja del cliente Mont-Frost S.A.S.



Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

En cuanto al Diseño organizacional de Mont-Frost S.A.S. proyectada para la Compañía se puede observar en la "Figura 4"

CAPITULO IV

Plan Financiero

La relación de los cargos que se muestran en la “Tabla 3”, se puede observar la forma y momento de incorporación y los salarios estimados, iniciales que incluyen los beneficios de ley, se explican a continuación:

Tabla 3

Relación de cargos

Puestos de Trabajo	Cantidad	Valor mensual unitario (dólares)	Valor mensual (dólares)	Forma y momento de integración
Dirección General	1	1500	1500	Contrato a prueba de 3 meses, y luego de la prueba se convierte en indefinido
Gerencia de Producción	1	1500	1500	Contrato a prueba de 3 meses, y luego de la prueba se convierte en indefinido
Gerencia Comercial	1	1200	1200	Contrato a prueba de 3 meses, y luego de la prueba se convierte en indefinido
Operarios	4	750	3000	Contrato a prueba de 3 meses, y luego de la prueba se convierte en indefinido
Obreros	12	600	7200	Contrato a prueba de 3 meses, y luego de la prueba se convierte en indefinido

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto, considerando que la Compañía, en su etapa inicial se encuentra catalogada como pequeña y mediana empresa (PYMES), el equipo directivo estará conformado por la Dirección General que es uno de los accionistas, A continuación, presentaremos las fichas técnicas, básicas, de los cargos mencionados en la estructura organizacional.

Tabla 4*Ficha técnica de cargos. Parte 1*

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
Dirección General	Liderar y dirigir la estrategia, desarrollo y gestión de la empresa. Tomar decisiones importantes en cuanto al ambiente laboral positivo, establecer metas y objetivos claros, brindar herramientas y recursos necesarios para que los empleados alcancen su máximo potencial.	Master Of Business Administration, Licenciada en Negocios Internacionales	Experiencia 27 años Gerenciando la producción de empacadoras de camarón	Visión de negocios Desarrollo y gestión de empresas Habilidades para desarrollo de conflictos
Gerencia de Producción	Liderar y gestionar el proceso de producción de la empresa para lograr los objetivos de calidad, eficiencia y rentabilidad establecidos por la Dirección.	Ingeniero Industrial o afines.	5 años de experiencia relacionadas al cargo	Planificar y coordinar la producción. Gestionar los recursos de producción. Garantizar la calidad del producto. Establecer y monitorear los indicadores de rendimiento.

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
Gerencia Comercial	Habilidades de liderazgo, estratégicas del mercado para organizar los recursos de la empresa en corto, medio y largo plazo	Ingeniero Comercial o afines.	3 años de experiencia relacionadas al cargo	Desarrollar planes objetivos y específicos para su área de responsabilidad que estén alineados con la estrategia de la empresa.

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Tabla 5*Ficha técnica de cargos Parte 2*

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
Operarios	Encargado de mantener los equipos con un correcto mantenimiento y suministrar los materiales necesarios para la producción	Bachiller técnico	Experiencia 2 años desempeñando funciones relacionadas al cargo	Habilidades técnicas electricidad, plomería, y de sistemas.
Obreros	Encargado de operar la maquinaria y producir el hielo en escamas con calidad	Bachiller técnico	Experiencia 1 año desempeñando funciones relacionadas al cargo	Operación de maquinaria, medidas de seguridad, trabajo en equipo, manipulación y almacenamiento

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Tabla 6*Proyección Gastos de Personal*

Área	Cargo	Número de colaboradores	Salario Mensual (dólares)	Salario Anual (dólares)	Seguridad Social y otros gastos de personal
Producción	Jefe de planta	1	1,500.00	18,000.00	6,300.00
	Técnicos de operación	4	750.00	36,000.00	12,600.00
Marketing y Ventas	Obreros	12	600.00	86,400.00	30,240.00
	Jefe de Ventas y Marketing	1	1,200.00	14,400.00	5,040.00
Administración	Gerente de Administración	1	1,500.00	18,000.00	6,300.00
Totales		19	5,550.00	172,800.00	60,480.00

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Tabla 7*Calendario de contrataciones*

Área	Cargo	Años				
		2024	2025	2026	2027	2028
	jefe de planta	1	1	1	1	1
Producción	técnicos de operación	4	4	4	4	4
	Obreros	12	12	12	12	12
Marketing y Ventas	Jefe de Ventas y Marketing	1	1	1	1	1
Administración	Gerente de Administración	1	1	1	1	1
Total, número de colaboradores por año		19	19	19	19	19

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Como se puede observar en la gráfica para el proyecto propuesto durante los primeros 5 años no existe una variación en cuanto a contrataciones de personal.

Tabla 8*Cálculo de sueldos y salarios*

Área	Cargo	2024	2025	2026	2027	2028
	jefe de planta	18,000.00	19,800.00	21,780.00	23,958.00	26,353.80
Producción	técnicos de operación	36,000.00	39,600.00	43,560.00	47,916.00	52,707.60
	Obreros	86,400.00	95,040.00	104,544.00	114,998.40	126,498.24
Marketing y Ventas	Jefe de Ventas y Marketing	14,400.00	15,840.00	17,424.00	19,166.40	21,083.04
Administración	Gerente de Administración	18,000.00	19,800.00	21,780.00	23,958.00	26,353.80
Total, sueldos y salarios		172,800.00	190,080.00	209,088.00	229,996.80	252,996.48
35% seguridad social y otros gastos de personal		60,480.00	66,528.00	73,180.80	80,498.88	88,548.77
Total, sueldos y salarios + 35% seg. social y otros		233,280.00	256,608.00	282,268.80	310,495.68	341,545.25

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

En la “Tabla 8” se muestra el cálculo de sueldos y salarios para el proyecto propuesto durante los primeros 5 años incluido el 35% de gastos de aportes patronales IESS y otros gastos de personal

CAPITULO V

Previsiones Financieras

Ingresos, Costes, Gastos e Inversiones no Financieras

Tabla 9

Ingresos netos del producto por año

Ingresos por Producto	2024	2025	2026	2027	2028
Número de Unidades	1,092,000	1,778,400	1,956,240	2,151,864	2,367,050
Precio de venta	0.90	0.92	0.95	0.95	0.95
Total, ingresos del producto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
Devoluciones 0% de las ventas	-	-	-	-	-
Ingresos netos por productos	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>
Desglose de ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas al contado % de las ventas	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Ventas a crédito % de las ventas	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
Ventas al contado en dólares	196,560	327,226	371,686	408,854	449,740
Ventas a crédito en dólares	786,240	1,308,902	1,486,742	1,635,417	1,798,958

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Como podemos observar en la "Tabla 9", se ha proyectado las ventas de hielo en escamas para el primer año por US\$982.800 a un precio de US\$0.90 ctvs. Para el segundo año por US\$1,636.128 a un precio de US\$0.92 ctvs. Para el tercer año por US\$1,858.428 a un precio de US\$0.95 ctvs. Y con este precio se va a mantener hasta el 5to año, obteniendo ventas para el cuarto año de US\$2,044.271 Y US\$2,248.698. Es importante considerar que en este giro de negocio no se tiene devoluciones por ventas, por lo que estos serían los ingresos netos del producto. Adicional se tiene ventas de contado con 20% y 80% a crédito, mismas que no se pretende tener un cambio de estos porcentajes, durante los próximos 5 años.

Costes de Producción

En cuanto a nuestros costos de producción directos tenemos mano de obra proyectada para los 5 primeros años, así como los costos indirectos de fabricación como son luz, agua, mantenimiento y reparaciones proyectados de igual manera para 5 años de acuerdo con el espacio total de construcción de la fábrica de hielo en escamas, tal y como sigue en la “Tabla 10”:

Tabla 10

Proyección costes de producción

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Netos del Proyecto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
Inflación	2.15%	2.07%	2.10%	2.13%	2.13%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.15%	104.26%	106.45%	108.72%
Costes de Producción	2024	2025	2026	2027	2028
Mano de obra directa	189,540	208,494	229,343	252,278	277,506
Gastos generales de fabricación					
Número de empleados en producción	17	17	17	17	17
Agua, electricidad 0.11/ m3	2,622	2,678	2,733	2,791	2,850
Mantenimiento y reparaciones 0.01/m2	238	243	248	254	259
Total, costes indirectos	2,860	2,921	2,982	3,044	3,109
Total, costes de producción	192,400	211,415	232,325	255,322	280,615
Espacio total de área de producción (m2)	1,986	1,986	1,986	1,986	1,986

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Proyección de Costes de Explotación.

Para la proyección de los 5 primeros años por gastos de personal se ha considerado los rubros antes mencionados excluyendo los gastos de producción, tal y como sigue en la “Tabla 11”:

Tabla 11

Gastos de personal proyectados

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos netos del proyecto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
Inflación	2.15%	2.07%	2.10%	2.13%	2.13%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.15%	104.26%	106.45%	108.72%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)	2024	2025	2026	2027	2028
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	19,440	21,384	23,522	25,875	28,462
Sueldos y salarios en Administración	24,300	26,730	29,403	32,343	35,578
Total, gastos de personal	43,740	48,114	52,925	58,218	64,040

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Gastos de Promoción y Publicidad

Para la proyección de los 5 primeros años por gastos de promoción y publicidad no se ha considerado un rubro relevante, debido a que se mantiene ya una cartera referenciada para las ventas, y los negocios con los clientes se cierran a través de llamadas telefónicas, por lo que no se prevé realizar campañas por redes sociales, si no únicamente videos que se enviarán para las ferias y exhibiciones, tal y como sigue en la “Tabla 12”

Tabla 12

Gastos de promoción y publicidad proyectados

Gastos de promoción y publicidad	2024	2025	2026	2027	2028
Número de empleados	1	1	1	1	1
Ferías y exhibiciones 0.02% de las ventas	197	327	372	409	450
Total, gastos de promoción y publicidad	197	327	372	409	450

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Gastos de Administración

Para la proyección de los 5 primeros años de gastos de administración en el proyecto se ha considerado gastos por materiales de oficina, comunicación, servicios profesionales de contabilidad, agua, electricidad, mantenimiento y reparaciones puntuales de acuerdo con los metros cuadrados que representan las oficinas administrativas frente al total de la construcción de la fábrica, tal y como sigue en la “Tabla 13”:

Tabla 13*Gastos de administración proyectados*

Gastos de Administración	2024	2025	2026	2027	2028
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	1	1	1	1	1
Material de Oficina 25/Empleado	300	306	313	26	26
Comunicación 75/Empleado	900	919	938	75	75
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	2,200	2,400	3,000	3,300	3,500
Agua, electricidad 0.4/m2	67	69	70	72	73
Mantenimiento, reparaciones puntuales 0.4/m2	67	69	70	72	73
Total, gastos de administración	3,534	3,763	4,391	3,544	3,747

Gastos de Administración	2024	2025	2026	2027	2028
Espacio total de oficina (m2)	14	14	14	14	14

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Imprevistos

Se ha realizado un impacto del 0.01% para imprevistos, y se ha proyectado para los 5 primeros años, tal y como sigue en la “Tabla 14”:

Tabla 14

Imprevistos proyectados

Imprevistos	2024	2025	2026	2027	2028
Estimación de provisiones 0.01% de las ventas	98	164	186	204	225
Total, imprevistos	98	164	186	204	225

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Tabla 15

Resumen de costos de explotación

Costes de explotación	2024	2025	2026	2027	2028
Gastos de Personal	43,740	48,114	52,925	58,218	64,040
Gastos de Promoción y Publicidad	197	327	372	409	450
Gastos de Administración	3,400	3,626	4,251	3,401	3,601
Imprevistos	98	164	186	204	225
Coste de explotación del proyecto	47,435	52,231	57,734	62,232	68,315

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Tabla 16*Plan de inversiones materiales e inmateriales (Capex)*

Construcciones e instalaciones	Total, Capex	2024	2025	2026	2027	2028
Compra de terreno 6000 mt2	162,900	162,900	-	-	-	-
Diseño de fábrica, planos y permisos	19,000	19,000	-	-	-	-
Preparación del terreno	116,000	116,000	-	-	-	-
Construcción de fábrica	180,600	180,600	-	-	-	-
Instalación de equipos y sistemas necesarios	92,430	92,430	-	-	-	-
Total, Inversiones / CAPEX	570,930	570,930	-	-	-	-
Maquinaria	Total, Capex	2024	2025	2026	2027	2028
2 máquinas de hielo 30 Tn	200,000	200,000	-	-	-	-
1 máquinas de hielo 20 Tn	54,000	54,000	-	-	-	-
Otros equipos	280,270	280,270	-	-	-	-
Total, Inversiones / CAPEX	534,270	534,270	-	-	-	-
Mobiliario	Total, Capex	2024	2025	2026	2027	2028
Mejoras y adecuaciones iniciales	18,600	18,600	-	-	-	-
Muebles y enseres	900	900	-	-	-	-
Total, Inversiones / CAPEX	19,500	19,500	-	-	-	-
Hardware	Total, Capex	2024	2025	2026	2027	2028
Equipos de cómputo	21,600	21,600	-	-	-	-
Total, Inversiones / CAPEX	21,600	21,600	-	-	-	-

Software	Total, Capex	2024	2025	2026	2027	2028
Licencias de software y registros sanitario	2,568	2,568	-	-	-	-
Total, Inversiones / CAPEX	2,568	2,568	-	-	-	-
Total, inversiones / Capex del proyecto	1,148,868	1,148,868	-	-	-	-

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Como se observa en la “Tabla 16”, se presenta el Capex necesario de los elementos fijos o inmovilizados para la fabricación y comercialización de hielo en escamas con un total de US\$1,148,868; como se puede observar en los próximos 4 años no se espera adiciones de ningún tipo:

Cálculo de Amortizaciones por los Primeros 5 Años

A continuación, en la “Tabla 17”, se presenta el cálculo de amortizaciones para los primeros 5 años de vida del proyecto, cabe mencionar que para el cálculo de amortizaciones de maquinarias se ha considerado 5 años, esto debido a que, son de origen chino.

Tabla 17

Amortizaciones por los primeros 5 años

Construcciones e instalaciones	Plazos Amortización	2024	2025	2026	2027	2028
Diseño de fábrica, planos y permisos	20 años	950	950	950	950	950
Preparación del terreno	20 años	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
Construcción de fábrica	20 años	9,030	9,030	9,030	9,030	9,030
Instalación de equipos y sistemas necesarios	20 años	4,622	4,622	4,622	4,622	4,622
Total, amortizaciones		20,402	20,402	20,402	20,402	20,402
Maquinaria	Plazos Amortización	2024	2025	2026	2027	2028
2 máquinas de hielo 30 Tn	5 años	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
1 máquinas de hielo 20 Tn	5 años	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Otros equipos	5 años	56,054	56,054	56,054	56,054	56,054
Total, amortizaciones		106,854	106,854	106,854	106,854	106,854

Mobiliario	Plazos Amortización	2024	2025	2026	2027	2028
Mejoras y adecuaciones iniciales	10 años	1,860	1,860	1,860	1,860	1,860
Muebles y enseres	10 años	90	90	90	90	90
Total, amortizaciones		1,950	1,950	1,950	1,950	1,950
Hardware	Plazos Amortización	2024	2025	2026	2027	2028
Equipos de cómputo	3 años	7,200	7,200	7,200	-	-
Total, amortizaciones		7,200	7,200	7,200	-	-
Software	Plazos Amortización	2024	2025	2026	2027	2028
Licencias de software y registros sanitario	3 años	856	856	856	-	-
Total, amortizaciones		856	856	856	-	-
Total, amortizaciones		137,262	137,262	137,262	129,206	129,206

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

A continuación, en la “Tabla 18” se presenta el resumen de la inversión del período y acumulada para la fabricación y comercialización de hielo por escamas, su amortización del período y acumulada, tal y como sigue:

Tabla 18

Resumen Capex

Resumen de CAPEX Material e Inmaterial	2024	2025	2026	2027	2028
Inversiones (CAPEX) del período	1,148,868	-	-	-	-
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo	1,148,868	1,148,868	1,148,868	1,148,868	1,148,868
Amortizaciones del período	137,262	137,262	137,262	129,206	129,206
Amortización Acumulada	137,262	274,523	411,785	540,990	670,196

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

CAPITULO VI

Financiación y Rentabilidad del Proyecto

Cuenta de Explotación Projectada

En el proyectado de cuentas de explotación, finalmente se obtiene un margen bruto en el primero año del 23% incrementando hasta el año 5 en 48%, sobre el total de las ventas; los costos de explotación en el primer año con -5% disminuyendo hasta el año 5 en -3% de igual manera sobre el total de ventas, los gastos financieros corresponde al préstamo bancario que tiene que realizar la Compañía para cubrir el Capex del proyecto, por lo que, a partir del primer año se puede observar un beneficio neto de US\$4,016 incrementando por año hasta llegar a un acumulado en el año 5 de US\$1,981,866, tal y como sigue en la “Tabla 19”:

Tabla 19*Cuenta de explotación proyectada*

Cuenta de Explotación	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Netos del Proyecto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
Coste de Ventas	(760,240)	(1,136,183)	(975,696)	(1,073,030)	(1,180,094)
Margen bruto	222,560	499,945	882,732	971,240	1,068,604
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>23%</i>	<i>31%</i>	<i>47%</i>	<i>48%</i>	<i>48%</i>
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(43,740)	(48,114)	(52,925)	(58,218)	(64,040)
Gastos de Promoción y Publicidad	(197)	(327)	(372)	(409)	(450)
Gastos de Administración	(3,534)	(3,763)	(4,391)	(3,544)	(3,747)
Imprevistos	(98)	(164)	(186)	(204)	(225)
Total, Costes de Explotación	(47,569)	(52,368)	(57,874)	(62,375)	(68,461)
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>-5%</i>	<i>-3%</i>	<i>-3%</i>	<i>-3%</i>	<i>-3%</i>
EBITDA	174,991	447,577	824,857	908,865	1,000,143
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	<i>18%</i>	<i>27%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>
Amortización	(137,262)	(137,262)	(137,262)	(129,206)	(129,206)
EBIT	37,729	310,315	687,596	779,660	870,937

Cuenta de Explotación	2024	2025	2026	2027	2028
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	4%	19%	37%	38%	39%
Gastos Financieros	-32,375	-11,375	-	-	-
Ingresos Financieros 0.00%	-	-	-	-	-
saldo de caja					
Beneficio antes de Impuestos	5,354	298,940	687,596	779,660	870,937
Impuesto sobre beneficio 25.00% del beneficio	(1,339)	(74,735)	(171,899)	(194,915)	(217,734)
Beneficio neto	4,016	224,205	515,697	584,745	653,203
					1,981,866
Beneficio Antes de Impuestos	-	298,940	687,596	779,660	870,937
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	-	298,940	687,596	779,660	870,937
Impuesto de Sociedades a Pagar	1,339	74,735	171,899	194,915	217,734

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Fondo de Maniobra Proyectado

En el fondo de Maniobra proyectado que se presenta a continuación, se expone que los días de inventario para nuestro producto es de 1, esto debido a que se realiza la preventa de nuestra producción, adicional en el caso de tener una producción que no se venda a clientes la misma es facturada a nuestra relacionada Montraslogic, siendo esta nuestra alianza estratégica para evitar pérdidas de nuestra producción.

Adicional se puede observar que los días promedios de cartera son 15, y se utilizó el 2% para otros activos corrientes para los 2 primeros años y 3% a partir del año 3. En cuanto a los días de pago a proveedores son 45 y de igual manera se utilizó el 2% para otros pasivos corrientes para los 2 primeros años y 3% a partir del año 3, quedando así un fondo de maniobra para el primer año de -US\$59,787 y para el año 5 de -US\$36,270, con esto concluimos que nuestra operatividad está siendo apalancada con el tiempo que se paga a los proveedores, tal y como sigue en la “Tabla 20”:

Tabla 20

Fondo de Maniobra proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Netos del Proyecto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
Inflación	2.15%	2.07%	2.10%	2.13%	2.13%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	102.15%	104.26%	106.45%	108.72%

Estimación Activos Corrientes

Inventario

Coste de Ventas del Proyecto	760,240	1,136,183	975,696	1,073,030	1,180,094
Días de inventario	1	1	1	1	1
Total, inventario	2,112	3,156	2,673	2,940	3,233

Clientes	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas a crédito del proyecto	786,240	1,308,902	1,486,742	1,635,417	1,798,958
Días de cobro	15	15	15	15	15
Total, clientes	32,760	54,538	61,099	67,209	73,930
Otros Activos Corrientes					
Ingresos Netos del Proyecto	982,800	1,636,128	1,858,428	2,044,271	2,248,698
% de las Ventas Totales	2.0%	2.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Total, otros activos corrientes	1,638	2,727	55,753	61,328	67,461
Estimación Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Coste de Ventas del Proyecto	760,240	1,136,183	975,696	1,073,030	1,180,094
Días de pago	45	45	45	45	45
Total, Proveedores	95,030	142,023	120,291	132,291	145,491
Otros Pasivos Corrientes					
Coste de Ventas del Proyecto	760,240	1,136,183	975,696	1,073,030	1,180,094
% del Coste de Ventas	2.0%	2.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Total, otros pasivos corrientes	1,267	1,894	29,271	32,191	35,403
Cálculo del Fondo de Maniobra					
Inventario	2,112	3,156	2,673	2,940	3,233
Clientes	32,760	54,538	61,099	67,209	73,930
Otros activos corrientes	1,638	2,727	55,753	61,328	67,461
Proveedores	(95,030)	(142,023)	(120,291)	(132,291)	(145,491)
Otros pasivos corrientes	(1,267)	(1,894)	(29,271)	(32,191)	(35,403)
Fondo de maniobra	(59,787)	(83,496)	(30,037)	(33,006)	(36,270)

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Balance de Situación Proyectado

A continuación, se presenta el balance de situación proyectado por 5 años, con los datos presentados en la previsión financiera para el primer año tenemos un total de U\$1,049.125 y para el año 5 un total de \$3,178.994, tal y como sigue en la “Tabla 21”:

Tabla 21

Balance de situación proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Activos					
Activos Corrientes					
Caja	1,009	242,300	1,007,271	1,747,205	2,555,698
Inventario	2,112	3,156	2,673	2,940	3,233
Clientes	32,760	54,538	61,099	67,209	73,930
Otros activos corrientes	1,638	2,727	55,753	61,328	67,461
Total, Activos Corrientes	37,518	302,721	1,126,796	1,878,682	2,700,322
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	1,148,868	1,148,868	1,148,868	1,148,868	1,148,868
Amortización Acumulada	(137,262)	(274,523)	(411,785)	(540,990)	(670,196)
Activo Fijo Neto	1,011,607	874,345	737,084	607,878	478,673
Total, Activo	1,049,125	1,177,066	1,863,879	2,486,560	3,178,994
Pasivos					
Pasivo Corriente					
Proveedores	95,030	142,023	120,291	132,291	145,491
Impuestos a pagar	312	6,428	171,899	194,915	217,734
Otros pasivos corrientes	1,267	1,894	29,271	32,191	35,403
Deudas por pagar a corto plazo	150,000	-	-	-	-
Total, Pasivos Corrientes	246,609	150,345	321,461	359,397	398,628

	2024	2025	2026	2027	2028
Total, Pasivo	246,609	150,345	321,461	359,397	398,628
Fondos Propios					
Capital Social	798,500	798,500	798,500	798,500	798,500
Reservas	3,080	208,936	228,221	743,918	1,328,663
Beneficio (pérdida) del ejercicio	936	19,285	515,697	584,745	653,203
Total, Fondos Propios	802,516	1,026,721	1,542,418	2,127,163	2,780,366
Total, Pasivo y Fondos Propios	1,049,125	1,177,066	1,863,879	2,486,560	3,178,994

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Estado de Cash Flow Proyectado

De igual manera utilizando los datos presentados en las previsiones financieras, a continuación, observamos el Estado de Cash Flow proyectado para 5 años, el flujo de caja de operaciones corrientes para el primer año es de US\$201,377 incrementando hasta el año 5 un total de US\$808,492, concluyendo que el proyecto tiene suficiente liquidez para atender las necesidades operativas del proyecto.

Para el flujo de caja de inversiones se ha trasladado el importe de Capex que se requiere para el mismo.

En cuanto al flujo de caja de operaciones de financiación se describe que el aporte de los socios será de: US\$798,500 y el préstamo bancario que se requiere de US\$300,000 junto con su amortización, durante este período se ha definido que se tendrá repartición de utilidades por lo que este rubro no se encuentra dentro del mismo, con estos datos nos refleja una caja máxima de US\$2,555.698 y una caja mínima de US\$1,009, tal y como sigue en la “Tabla 22”:

Tabla 22*Estado de Cash Flow Proyectado*

	2024	2025	2026	2027	2028
Caja al inicio del ejercicio	-	1,009	242,300	1,007,271	1,747,205
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	4,016	224,205	515,697	584,745	653,203
Amortizaciones & Depreciaciones	137,262	137,262	137,262	129,206	129,206
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(36,510)	(23,911)	(59,104)	(11,952)	(13,147)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	96,609	53,736	171,116	37,936	39,231
Total, Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	201,377	391,292	764,970	739,935	808,492
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	1,148,868	-	-	-	-
Total, Flujo de Caja de las Inversiones	1,148,868	-	-	-	-

**Flujo de Caja de las
Operaciones de
Financiación**

Aportaciones de los fundadores	798,500	-	-	-	-
Deuda Bancaria	300,000	-	-	-	-
Amortización Deuda Bancaria	-150,000	-150,000	-	-	-
Total, Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	948,500	-150,000	-	-	-
Caja al final del ejercicio	1,009	242,300	1,007,271	1,747,205	2,555,698

**Análisis de las rondas de
financiación**

Participación en el capital del equipo promotor	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
A Balance:					
Capital Social	798,500	798,500	798,500	798,500	798,500
Reservas	3,080	208,936	228,221	743,918	1,328,663
Caja Máxima:	2,555,698				
Caja Mínima:	1,009				

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Calendario Amortización de la Deuda

A continuación, se presenta la amortización de la deuda bancaria que se requiere para el proyecto, tal y como sigue en la “Tabla 23”:

Tabla 23

Amortización de la Deuda

Amortización Deuda Bancaria		2024	2025
Principal:	300,000		
Tipo de interés:	14.00%		
Plazo de Amortización:	2 años		
Tipo de amortización:	1		
		50.0%	50.0%
Repago de principal:		50.0%	50.0%
Saldo Inicial:		300,000	150,000
Amortización:		182,375	161,375
Principal:		150,000	150,000
Intereses:		32,375	11,375
Saldo Final:		150,000	-
Deuda a pagar a corto plazo:		150,000	-
Deuda a largo plazo:		-	-

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Necesidades de Financiación

A continuación, se presentan los recursos económicos necesarios para la financiación del proyecto durante los próximos 5 años, tal y como sigue en la “Tabla 24”:

Tabla 24

Necesidades de Financiación proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	-	(947,491)	(556,200)	208,771	948,705
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	201,377	391,292	764,970	739,935	808,492
Flujo de Caja de las Inversiones	1,148,868	-	-	-	-
Necesidades de Financiación	(947,491)	(556,200)	208,771	948,705	1,757,198
Necesidad de Financiación del proyecto	(1,077,998)				

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto a continuación, presentamos el flujo de caja por los próximos 5 años, con una inversión de capital social de US\$798,500 aportado por cada socio un total de US\$159,700, adicional se refleja los beneficios futuros y la amortización para cada año teniendo así, en el 2024 un total de US\$141,277 incrementándose por año hasta llegar a un total de US\$782,409 en el año 5.

Tabla 25*Rentabilidad proyectada*

	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión (Capital social inicial)	798,500	-	-	-	-
Beneficio neto (después de impuestos)	4,016	224,205	515,697	584,745	653,203
Amortización	137,262	137,262	137,262	129,206	129,206
Cash-Flow (Flujo de Caja)	141,277	361,467	652,958	713,950	782,409

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Considerando una tasa de descuento del 15% se genera un VAN positivo de US\$824,200 por lo que se puede concluir que en este proyecto se obtiene una rentabilidad de la inversión del 43%, adicional el tiempo en el que se recupera la inversión inicial es de 2.82 años tal y como sigue en la “Tabla 26”:

Tabla 26*Flujo de caja proyectada*

	0	1	2	3	4	5
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-798,500	141,277	361,467	652,958	713,950	782,409
Tipo de interés 15%	-798,500	-657,223	-295,756	357,202	1,071,153	1,853,562

VAN	824,200
TIR	43%
PR	2.82

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

Razones Financieras

Tabla 27

Principales razones financieras

Razón	Fórmula	2024	2025	2026	2027	2028
	Activo corriente/Pasivo					
Razón corriente	corriente	0.15	2.01	3.51	5.23	6.77
	(Activo cte-Inventario)					
Prueba ácida	/Pasivo cte	0.14	1.99	3.50	5.22	6.77
	Costo de					
Rotación de inventario	venta/Inventario	360	360	365	365	365
Rotación de activo	Ventas netas/Activo					
circulante	cte.	26.20	5.40	1.65	1.09	0.83
Razón de	Pasivo total/ Capital					
endeudamiento	total	0.31	0.15	0.21	0.17	0.14
	Utilidad neta/Ventas					
Margen neto de utilidad	netas	0.41%	13.70%	27.75%	28.60%	29.05%
	Utilidad neta/Capital					
Renta sobre capital	total	0.50%	27.32%	61.48%	68.22%	74.61%

Nota: Fuente: construcción a partir de datos propios de los autores del proyecto

De acuerdo a las razones financieras presentadas para el año 2024 el proyecto presenta una razón corriente 0.15 lo que es bastante bajo y podría ser una señal de que la empresa pueda enfrentar dificultades a corto plazo para cumplir sus obligaciones financieras, sin embargo para los próximos años esta razón financiera incrementa hasta llegar al año 5 con 6.77 lo que nos indica que se tendría 6 dólares por cada dólar de deuda, es decir la suficiente liquidez para cubrir las deudas a medida de su vencimiento.

Para la razón financiera prueba ácida el proyecto en el año 2024 presenta 0.14 que de igual manera es sumamente bajo considerando solo los activos líquidos de la empresa, pero a

medida que el proyecto avanza en el año 5 podemos observar un resultado de 6.77 lo que nos indica que el proyecto tendrá una posición financiera muy sólida.

En la rotación de inventario para el proyecto se considera de 360 días para el primer año y 365 hasta llegar al año 5, esto debido a que el producto se vende con la modalidad preventa, y en bodegas apenas se mantiene 1 día de producción.

En la razón financiera de activo circulante se observa que para el año 2024 se tiene 26.20, esto indica que es muy eficiente el uso de sus activos circulantes para generar ventas y por ende ingresos, en el año 5 podemos observar que tiene un resultado de 0.83 lo que nos da un indicio que el proyecto tendría dinero ocioso. Por lo que los socios tienen planificado invertir este dinero en compra de maquinaria para el año 2029 en adelante.

Como se puede observar la razón de endeudamiento pasa de 0.31 a 0.14 al año 5 lo que nos indica que el proyecto tiene un nivel moderado de deuda en relación con su capital, indicando un nivel positivo de solidez financiera y endeudamiento excesivo.

El Margen neto de utilidad pasa de 0.41% a 29.05% al año 5, lo que nos indica que el primer año el proyecto está teniendo dificultades para generar ganancias significativas en relación con sus ventas, situación que mejora con el paso de los años y el proyecto tiene una gestión eficiente y es capaz de generar beneficios sólidos en comparación de sus ingresos.

En cuanto a la renta sobre capital indica que el proyecto para el primer año tiene un resultado 0.50% demasiado bajo porque se tiene dificultades para mostrar beneficios sobre el capital invertido por los socios, esto se considera normal debido a que la inversión tiene un tiempo de recuperación de 2.8 años en donde efectivamente se refleja el incremento del ROE y llega al año 5 con un 74.61% que muestra que el proyecto está obteniendo rendimientos excepcionales en relación con la inversión de los socios.

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

Después de analizar y evaluar detenidamente el proyecto se pueden determinar las siguientes conclusiones para su viabilidad:

Conclusiones Generales

Existe una demanda sostenida de hielo en escamas en diversos sectores como la industria alimentaria, pesquera, y de bebidas. Esto indica que la fábrica tiene un mercado potencial estable y diversificado.

Se cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado, experimentado y comprometido, adicional a la experiencia que cuenta la administradora del proyecto es esencial para cubrir las necesidades que se presenten y hacerlas de manera eficiente, garantizando una alta calidad y la eficiencia del producto.

La inversión de la maquinaria con alta tecnología permite al proyecto aumentar la productividad y reducir los costos operativos a largo plazo, adicional se han considerado prácticas de sostenibilidad y la gestión responsable con el medio ambiente por lo que se incluye tecnología eco-amigable y buenas prácticas de reciclaje que minimizan la huella ambiental de la fábrica de hielo en escamas.

La ubicación de la Fábrica es estratégica ya que se en sus alrededores están las principales camaroneras del Ecuador, lo que garantiza una atención más eficiente al momento de vender el hielo por escamas y el costo de los transportes serán reducidos.

Conclusiones Específicas

De acuerdo con el plan financiero que se realizó en este proyecto, la inversión se recupera en un tiempo adecuado, los ingresos que se prevé son sostenibles y los beneficios netos a lo largo del tiempo son muy rentables.

Las razones financieras presentadas para el año 2024 del proyecto presenta una razón corriente de 0.15 lo que es bastante bajo y podría dar una señal de que la empresa pueda enfrentar dificultades a corto plazo para cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, esta va incrementando cada año lo que indica que se estabiliza con el tiempo y se consideraría normal dentro de su arranque.

La razón de endeudamiento pasa de 0.31 a 0.14 al año 5 lo que nos indica que el proyecto tiene un nivel moderado de deuda en relación con su capital, indicando un nivel positivo de solidez financiera y endeudamiento excesivo.

El margen neto de utilidad de igual manera va mejorando con el tiempo desde el año cero, lo que se puede considerar como una gestión eficiente y es capaz de generar beneficios sólidos en comparación con sus ingresos.

La fábrica muestra resultados excepcionales en cuanto al ROE, esto debido a que a partir del año de recuperación hasta el año 5 muestra un 74.61%, en relación con la inversión de los socios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, M. (3 de marzo de 2021). 17 indicadores financieros que aseguran tu gestión empresarial. Appvizer.es. <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/indicadores-financieros>

Banco Central del Ecuador (Julio 2023) Información Económica y Estadística <https://www.bce.fin.ec/>

Barrera, D. (18 de julio 2018) 7 estrategias de customer service para conquistar a tus clientes. Computing.es. <https://www.computing.es/mundo-digital/7-estrategias-de-customer-service-para-conquistar-a-tus-clientes/>

BBC News Mundo (21 de abril 2023) Cómo Ecuador se convirtió en el mayor exportador mundial de camarones (y qué papel clave jugó China). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-65247655>

Cámara Nacional de Acuicultura. (diciembre 2022). Calendario de Aguajes 2023. <https://www.cna-ecuador.com/wp-content/uploads/2023/01/Aguajes2023.pdf>. Fuente Inocar.

Cámara Nacional de Acuicultura (1 agosto 2023) Gestión Acuícola. <https://www.cna-ecuador.com/gestion-acuicola-julio-2023/>

Caminos, M. (26 de noviembre 2020). La importancia de analizar la Rentabilidad de un proyecto. Proyectosuntref.wixsite.com. <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/la-importancia-de-analizar-la-rentabilidad-en-un-proyecto>

Canal LEPATRU00. (8 abril de 2019). Análisis Pestel [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vWPUkb4KjbA&t=32s>

Carazo, J. López, J. (1 de marzo del 2020). Modelo Canvas. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>.

Cruz, D. (noviembre 2022) Elabora un plan de ventas para tu negocio y alcanza tus metas. Tiendanube.com. <https://www.tiendanube.com/mx/blog/plan-de-ventas/>

Capilla, R. (1 de marzo 2020). Fondo de maniobra. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/fondo-de-maniobra.html>

Dobaño, R. (3 de agosto 2023). Cash Flow de una empresa: qué es y cómo calcularlo. Getquipu.com. <https://getquipu.com/blog/cash-flow/>

FAO, O. (2005). El uso del hielo en pequeñas embarcaciones de pesca. Fao. <https://www.fao.org/3/y5013s/y5013s04.htm>

Humphrey, A. (agosto 2004). Análisis DOFA y Análisis PEST. deGerencia.com. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

INEC. (2022). Resultados del censo 2022 de población y vivienda 2022 en el Ecuador. Guayaquil.

MarcaGo, (12 de marzo de 2022). ¿Cómo hacer un análisis del entorno de una empresa?, MarcaGo, <https://marcago.com/marketing/analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

Miñarro, M. (1 de marzo 2022). Plan de Marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Pérez Porto, J., Gardey, A. (28 de abril de 2009). *Hielo - Qué es, definición y concepto*. Definicion.de. Última actualización el 30 de julio de 2012. Recuperado el 7 de agosto de 2023 de <https://definicion.de/hielo/>

Primicias. (15 de noviembre 2022). Las exportaciones de camarón batirán récord histórico. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/exportaciones-camaron-superan-record-ecuador/>

Reglamento al código orgánico del ambiente. Decreto ejecutivo 752. Registro oficial Suplemento 507 de 12 de junio de 2019 vigente.

Sevilla, A. (1 de marzo 2020). Tasa interna de retorno (TIR). Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Silva, D. (5 de abril 2022). Qué es un plan de ventas y cómo se elabora en 8 pasos. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-plan-de-ventas/>

Tomás, D. (julio 2022) Plan de Marketing. Cyberclick. <https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>

Velayos, V. (1 de marzo 2020). Valor actual neto (VAN). Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Westreicher, G. (26 de abril 2020). Plan Financiero. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>

ANEXOS

Anexo No. 1

Equipos, Silos, Producción, Sistemas de Bombeo, Torres de Enfriamiento



Anexo No. 2

Producción en Sacos, Bines Isotérmicas, Transporte, Procesamiento de Agua



Anexo No. 3

Brochure-Grupo Mont Parte I



Brochure-Grupo Mont Parte II

CAPACIDADES INSTALADAS

<p>Logística propia para grupos camaroneros (Precio a conveniencia)</p>	<p>Contamos con bines isotérmicos, vehículos de carga plataforma, con una amplia experiencia en el área logística a nivel local y provincial, ponemos a su disposición los siguientes servicios:</p>	<p>Logística tercerizada (Bines, hielo, costas, transporte)</p>
---	--	---

MONTRANSLOGIC

<p>Alquiler de bines (Precios a conveniencia)</p>	<p>Nuestro montacargas facilitará la recepción de sus bines.</p>	<p>Fletes de transporte con o sin bines (Precios a conveniencia)</p>
---	--	--

CONTACTO 0982062465 PARA MAYOR INFORMACIÓN

ASPECTOS ADICIONALES



- Contamos con un sistema de vigilancia por cámaras de seguridad y personal altamente calificado para la guardiana las 24 horas.
- Nuestra forma de hacer el proceso de producción es con BPM

CONTACTO 0982062465

NUESTRA PRODUCCIÓN



CONTACTO 0982062465 PARA MAYOR INFORMACIÓN

NUESTROS EQUIPOS



rentadosmontalvan@gmail.com
jpacosta@montranslogic.com

CONTACTO 0982062465 PARA MAYOR INFORMACIÓN

PROCESAMIENTO DE AGUA



rentadosmontalvan@gmail.com
jpacosta@montranslogic.com

CONTACTO 0982062465 PARA MAYOR INFORMACIÓN

SISTEMA DE BOMBEO



rentadosmontalvan@gmail.com
jpacosta@montranslogic.com

CONTACTO 0982062465 PARA MAYOR INFORMACIÓN

Brochure-Grupo Mont Parte III

TORRES DE INFIRAMIENTO



✉ rentadosmontalvan@gmail.com
 jpacosta@montranslogic.com
 0982062465
 CONTACTO PARA SERVICIO AL CLIENTE

BINES ISOTÉRMICOS



✉ rentadosmontalvan@gmail.com
 jpacosta@montranslogic.com
 0982062465
 CONTACTO PARA SERVICIO AL CLIENTE

TRANSPORTES



✉ rentadosmontalvan@gmail.com
 jpacosta@montranslogic.com
 0982062465
 CONTACTO PARA SERVICIO AL CLIENTE

CERTIFICACIÓN SCI



✉ rentadosmontalvan@gmail.com
 jpacosta@montranslogic.com
 0982062465
 CONTACTO PARA SERVICIO AL CLIENTE