



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD  
DE CUENCA DE CAMARÓN EMPACADO

BELTRAN AVILES JUAN CARLOS  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2023



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA  
CIUDAD DE CUENCA DE CAMARÓN EMPACADO

BELTRAN AVILES JUAN CARLOS  
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA  
2023



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO TITULACIÓN  
EMPREDIMIENTOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE  
CUENCA DE CAMARÓN EMPACADO

BELTRAN AVILES JUAN CARLOS  
INGENIERO EN MARKETING

TINOCO EGAS RAQUEL MIROSLAVA

MACHALA, 18 DE OCTUBRE DE 2023

MACHALA  
2023

# Plan de negocio para la comercialización en la ciudad de Cuenca de camarón empacado

## INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | Submitted to Universidad Internacional de la Rioja<br>Trabajo del estudiante | 1%  |
| 2 | repositorio.utmachala.edu.ec<br>Fuente de Internet                           | 1%  |
| 3 | dspace.utb.edu.ec<br>Fuente de Internet                                      | 1%  |
| 4 | dspace.espoch.edu.ec<br>Fuente de Internet                                   | 1%  |
| 5 | docplayer.es<br>Fuente de Internet   | <1% |
| 6 | Submitted to Universidad Continental<br>Trabajo del estudiante               | <1% |
| 7 | dspace.ups.edu.ec<br>Fuente de Internet                                      | <1% |
| 8 | issuu.com<br>Fuente de Internet  | <1% |

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, BELTRAN AVILES JUAN CARLOS, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA DE CAMARÓN EMPACADO, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

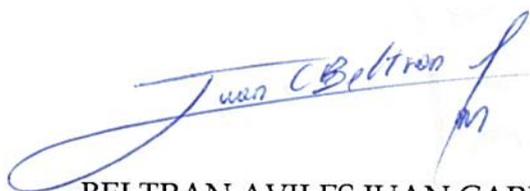
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 18 de octubre de 2023



BELTRAN AVILES JUAN CARLOS  
0703695676

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....   | 8  |
| Abstract .....  | 10 |
| Introducción .....  | 12 |
| Capítulo I. Idea de negocio.....                            | 14 |
| 1.1. Descripción de la idea de negocio .....                | 14 |
| 1.2. Fundamentación teórica de la idea de negocio .....     | 15 |
| 1.2.1. Plan de negocio .....                                | 15 |
| 1.2.2. Investigación de mercados.....                       | 16 |
| 1.2.3. Estudio de mercado .....                             | 16 |
| 1.2.4. Estrato o segmento de mercado.....                   | 17 |
| 1.2.5. Canal de distribución .....                          | 18 |
| 1.2.6. Precio .....   | 18 |
| 1.2.7. Competencia.....                                     | 18 |
| 1.2.8. Business CANVAS Model .....                          | 19 |
| 1.3. Estudio de mercado.....                                | 20 |
| 1.3.2. Análisis Porter .....                                | 24 |
| Capítulo II. Diseño organizacional del emprendimiento ..... | 26 |
| 2.1. Descripción del emprendimiento .....                   | 26 |
| 2.2. Fundamentación gerencial del emprendimiento .....      | 27 |
| 2.3. Estructura organizacional y funcional.....             | 28 |
| 2.3.1. Estructura organizacional.....                       | 28 |
| 2.3.2. Estructura funcional .....                           | 29 |
| Capítulo III. Modelo de negocio.....                        | 35 |
| 3.1. Segmento del mercado .....                             | 35 |
| 3.2. Productos y servicios como propuesta de valor.....     | 36 |
| 3.3. Canales de comercialización .....                      | 39 |
| 3.4. Relaciones con los clientes .....                      | 39 |
| 3.5. Fuentes de ingresos .....                              | 39 |
| 3.6. Activos para el funcionamiento del negocio .....       | 41 |
| 3.7. Actividades del negocio .....                          | 41 |
| 3.8. Red de negocios.....                                   | 42 |
| 3.9. Estructura de costos .....                             | 42 |

|  |    |
|--|----|
| Capítulo IV. Estudio de factibilidad del emprendimiento..... | 47 |
| 4.1. Factibilidad técnica .....                              | 47 |
| 4.2. Factibilidad financiera.....                            | 47 |
| 4.3. Factibilidad operativa.....                             | 50 |
| 4.4. Factibilidad ambiental.....                             | 50 |
| 4.5. Factibilidad social .....                               | 50 |
| Conclusiones.....  | 51 |
| Recomendaciones .....  | 51 |
| Bibliografía.....  | 53 |
| Anexos.....  | 57 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Modelo de negocio Canvas .....                          | 20 |
| Tabla 2. Número de hoteles y restaurantes en Cuenca.....         | 35 |
| Tabla 3. Segmentación del mercado .....                          | 35 |
| Tabla 4. Modelo de negocio Canvas para el camarón empacado ..... | 38 |
| Tabla 5. Comercialización a clientes .....                       | 40 |
| Tabla 6. Fuentes de ingresos.....                                | 40 |
| Tabla 7. Costos de compra del camarón .....                      | 40 |
| Tabla 8. Activos para el funcionamiento del negocio .....        | 41 |
| Tabla 9. Presupuesto de marketing .....                          | 43 |
| Tabla 10. Recursos humanos .....                                 | 43 |
| Tabla 11. Recursos materiales .....                              | 44 |
| Tabla 12. Otros gastos.....                                      | 45 |
| Tabla 13. Inversión .....  | 45 |
| Tabla 14. Fuente de financiamiento .....                         | 46 |
| Tabla 15. Flujo de caja .....                                    | 48 |
| Tabla 15. Indicadores financieros: VAN y TIR.....                | 48 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Estructura organizacional ..... | 28 |
| Figura 2. Nombre del producto.....        | 36 |
| Figura 3. Logo del producto .....         | 37 |
| Figura 4. Presentación del producto.....  | 37 |
| Figura 5. Canal de distribución.....      | 39 |
| Figura 6. Red de negocios .....           | 42 |

## Resumen

El modelo de negocio plantea una estrategia innovadora para la comercialización de camarones empacados en la vibrante ciudad de Cuenca, Ecuador. Se basa en la estructura del lienzo Canvas y se enfoca en proporcionar una amplia variedad de opciones de presentación de camarones en lugares estratégicos para su adquisición. El producto, presentado bajo la marca "Belfish", se encuentra en paquetes de 454 gramos, lo que equivale a una libra. Estos paquetes son envasados al vacío e incluyen el logo distintivo del negocio, la fecha de empaque y la fecha de caducidad, así como un código de barras para facilitar tanto la compra como el almacenamiento por parte de los clientes.

El público objetivo de este emprendimiento está compuesto por hoteles, hostales, hosterías y restaurantes de la ciudad de Cuenca, en su mayoría dirigidos a la clase social media y media alta. Esta ciudad, conocida por su relevancia económica y su dinámico sector turístico, presenta una demanda constante de productos de calidad como los camarones. El plan de negocios se apoya en esta alta demanda y se presenta como una propuesta económica y financieramente viable. El análisis financiero revela un Valor Actual Neto (VAN) de \$66.280,39 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32.86%, indicando un retorno de inversión positivo y un proyecto sólido en términos económicos.

Desde un punto de vista técnico, el plan cuenta con proveedores confiables en la ciudad de Machala, una fuente reconocida de materia prima de camarón. Además, se disponen de los activos fijos necesarios para llevar a cabo la implementación del plan. Esto asegura una base sólida para el funcionamiento eficiente del negocio. En términos operativos, se ha evaluado y confirmado la capacidad económica, técnica y humana para cumplir con las expectativas de los inversores y satisfacer las demandas del mercado.

Uno de los aspectos más destacados del plan de negocios es su consideración ambiental. Aunque se trata de un proyecto comercial, se ha identificado que el impacto generado en el medio ambiente será bajo. Esto se debe a la naturaleza de la actividad y al enfoque en la comercialización de productos empacados. Además, se resalta la contribución social del proyecto, ya que se espera generar oportunidades de empleo, impulsando así el desarrollo empresarial en la región y contribuyendo al crecimiento económico del país.

Las recomendaciones proporcionadas amplían aún más la estrategia propuesta. Dado el alto nivel de demanda de camarones en Cuenca y la importancia del sector turístico en la región, se aconseja centrarse en la comercialización de camarones de alta calidad. Para lograrlo, se propone establecer alianzas estratégicas sólidas con proveedores locales de camarones reconocidos por su calidad. Esto garantizará un suministro constante de camarones empacados y frescos para satisfacer la demanda de los negocios del sector turístico.

Para maximizar el alcance y la efectividad de la estrategia, se recomienda utilizar canales de comunicación eficientes, como las redes sociales, las páginas web y la publicidad en medios locales. Estos canales ayudarán a llegar al público objetivo en la ciudad de Cuenca y a generar una demanda constante de los productos Belfish.

Además, para asegurar la calidad y frescura del producto, es esencial establecer una cadena de suministro eficiente y un control riguroso de la cadena de frío. Esto no solo garantizará la satisfacción de los clientes, sino que también reforzará la reputación de Belfish como proveedor de camarones de alta calidad.

Otra recomendación valiosa es la búsqueda de alianzas estratégicas con restaurantes y tiendas especializadas en productos marinos. Estas asociaciones pueden aumentar la visibilidad y la distribución de los productos Belfish, llegando a un público más amplio y diversificado. Además, considerando las tendencias actuales de conveniencia, se sugiere explorar la posibilidad de ofrecer servicios de entrega a domicilio a mediano plazo. Esto podría atraer a aquellos clientes que valoran la comodidad de recibir los productos directamente en sus hogares.

En definitiva, el plan de negocio para la comercialización de camarones empacados en Cuenca se presenta como una oportunidad valiosa y factible. Con fundamentos sólidos en términos económicos, técnicos, operativos, ambientales y sociales, el proyecto se alinea con la demanda de productos de calidad en una ciudad en auge. Las recomendaciones proporcionadas amplían aún más el potencial del negocio al enfocarse en alianzas estratégicas, comunicación efectiva y garantía de calidad. En última instancia, este proyecto promete no solo beneficios económicos, sino también impactos positivos en el desarrollo empresarial y la generación de empleo en Ecuador.

**Palabras claves:** Camarón, empacado, emprendimiento, inversión, plan de negocios

## **Abstract**

This business model proposes an innovative strategy for marketing packaged shrimp in the bustling city of Cuenca, Ecuador. Built upon the Canvas framework, the model revolves around offering a wide variety of shrimp presentations at strategically located points of acquisition. Branded as "Belfish," the product comes in 454-gram vacuum-sealed packages, equivalent to a pound, featuring the business logo, packaging and expiration dates, and a barcode for seamless purchasing and customer storage.

The target audience for this endeavor encompasses hotels, hostels, inns, and restaurants in Cuenca, mostly catering to the middle and upper-middle class. Given the city's economic significance and dynamic tourism sector, there is a consistent demand for high-quality products like shrimp. The business plan capitalizes on this demand and presents itself as an economically and financially viable proposition. Financial analysis showcases a Net Present Value (NPV) of \$66.280,39 and an Internal Rate of Return (IRR) of 32,86%, indicating a positive return on investment and a robust project in economic terms.

From a technical standpoint, the plan benefits from reliable suppliers in Machala, a recognized source of quality shrimp raw material. Additionally, the necessary fixed assets are available for plan implementation. This ensures a solid foundation for efficient business operations. Operationally, there is a confirmed capacity, both in terms of finances and technical expertise, to meet investor expectations and satisfy market demands.

One of the plan's notable highlights is its environmental consideration. While being a commercial venture, the projected environmental impact is identified to be low. This is due to the nature of the activity and the focus on packaged product marketing. Furthermore, the plan emphasizes the project's social contribution, as it aims to generate employment opportunities, thereby fostering regional entrepreneurial development and contributing to the country's economic growth.

The provided recommendations further enhance the proposed strategy. Given the elevated demand for shrimp in Cuenca and the tourism sector's significance, it is advised to concentrate on marketing high-quality shrimp. To achieve this, establishing robust strategic alliances with local shrimp suppliers, renowned for their quality, is proposed. This would ensure a constant supply of packaged and fresh shrimp to meet the demands of the tourism sector businesses.

To maximize the strategy's reach and effectiveness, employing efficient communication channels such as social media, websites, and local media advertising is recommended. These channels will aid in reaching the target audience in Cuenca and generating a consistent demand for Belfish products.

Furthermore, to guarantee product quality and freshness, it is essential to establish an efficient supply chain and implement rigorous cold chain control. This not only ensures customer satisfaction but also reinforces Belfish's reputation as a provider of high-quality shrimp.

Another valuable recommendation involves seeking strategic partnerships with restaurants and specialty seafood stores. These alliances can enhance the visibility and distribution of Belfish products, reaching a broader and more diversified audience. Additionally, considering current convenience trends, exploring the possibility of offering home delivery services in the medium

term is suggested. This could attract customers who value the convenience of receiving products directly at their doorstep.

In summary, the business plan for packaged shrimp marketing in Cuenca presents a valuable and feasible opportunity. With solid foundations in economic, technical, operational, environmental, and social aspects, the project aligns with the demand for quality products in a burgeoning city. The provided recommendations further extend the business's potential by focusing on strategic alliances, effective communication, and quality assurance. Ultimately, this project promises not only economic benefits but also positive impacts on entrepreneurial development and employment generation in Ecuador.

**Keywords:** Shrimp, packaging, entrepreneurship, investment, business plan

## **Introducción**

La ciudad de Cuenca, ubicada en la región centro-sur de Ecuador, se ha convertido en un importante centro económico y turístico en los últimos años. Su crecimiento ha generado una demanda creciente de productos alimenticios de calidad que satisfagan las necesidades de los residentes y visitantes de la ciudad. Uno de los productos más demandados en la actualidad es el camarón empacado, considerado como una excelente opción para disfrutar de un delicioso platillo en restaurantes, hogares y eventos especiales.

Conscientes de esta oportunidad de mercado, se ha desarrollado un plan de negocio para la comercialización de camarón empacado en la ciudad de Cuenca, ofreciendo a los consumidores un producto fresco y de calidad, que cumpla con los más altos estándares de higiene y sabor.

El plan de negocio se enfocará en la búsqueda y selección de proveedores de camarón fresco, provenientes de productores de criaderos de camarón y pescadores artesanales. Además, es importante garantizar la máxima frescura y calidad del producto, implementando rigurosos controles de calidad desde el momento de la captura hasta la entrega. El camarón será empacado de manera adecuada, asegurando que llegue a manos del consumidor en óptimas condiciones.

Para facilitar la distribución y comercialización del producto, es importante establecer alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes, y supermercados en la ciudad de Cuenca. Para lo que es necesario implementar estrategias de marketing efectivas, utilizando medios digitales, redes sociales y campañas publicitarias para llegar a los potenciales clientes.

El plan de negocio requiere de conocer la factibilidad técnica, económica, financiera, operativa, ambiental y social, para atraer a inversionista para la puesta a punto del emprendimiento, que contribuya al desarrollo empresarial, social y económico del Ecuador.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio para la comercialización en la ciudad de Cuenca de camarón empacado.

### **Objetivos específicos**

- Describir el segmento del mercado del plan de negocio para la comercialización de camarón empacado hacia la ciudad de Cuenca.
- Establecer el modelo de negocio para la comercialización de camarón empacado hacia la ciudad de Cuenca.
- Determinar la factibilidad económica, financiera, ambiental, social, operativa para la comercialización de camarón empacado hacia la ciudad de Cuenca

## **Capítulo I. Idea de negocio**

### **1.1. Descripción de la idea de negocio**

El negocio de comercialización de camarón empacado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, tiene como objetivo brindar a los consumidores una opción de alta calidad y conveniencia en la adquisición de este delicioso producto marino.

El camarón es uno de los mariscos más apreciados y consumidos en Ecuador, y su demanda ha aumentado considerablemente en los últimos años. Sin embargo, existe una creciente necesidad de contar con una opción confiable y accesible para adquirir este producto. Es aquí donde surge la idea de establecer un negocio de comercialización de camarón empacado en la ciudad de Cuenca.

La empresa se compromete a seleccionar los camarones más frescos y de mayor calidad disponibles en el mercado. Se trabajará en estrecha colaboración con los pescadores y productores locales para garantizar que solo se utilicen prácticas pesqueras sostenibles, que garanticen la conservación de los recursos marinos y la protección del ecosistema. Esta asociación con los proveedores locales también permitirá promover la economía local y contribuir al desarrollo de la comunidad.

El camarón empacado estará disponible en diferentes presentaciones y tamaños, adaptándose así a las preferencias de los clientes. Desde camarones tipo langostinos hasta camarones pequeños, se ofrecerá una amplia variedad de opciones para satisfacer todos los gustos y necesidades.

Además de la calidad del producto, la empresa se enfocará en brindar una experiencia de compra conveniente y confiable. Los empacados serán sellados al vacío, lo que prolongará la vida útil del camarón y garantizará su frescura y sabor en cada producto. Asimismo, se establecerá puntos de venta estratégicos en diferentes puntos de la ciudad, facilitando así el acceso del producto para todos los consumidores.

En cuanto a la promoción y marketing, se utilizará diferentes estrategias para dar a conocer la marca y atraer a los clientes. Implementando campañas publicitarias a través de medios tradicionales y digitales, así como promociones especiales para fomentar la fidelidad de los clientes.

De esta manera, el negocio de comercialización de camarón empacado en la ciudad de Cuenca, Ecuador, brindará a los consumidores una opción de alta calidad y conveniencia para adquirir este apreciado producto marino. Con un compromiso hacia la calidad, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente, se asegurará de que el negocio se convierta en una opción preferida para los amantes del camarón en la ciudad de Cuenca.

## **1.2. Fundamentación teórica de la idea de negocio**

### **1.2.1. Plan de negocio**

Un plan de negocio es un documento que detalla los objetivos, estrategias y acciones necesarias para hacer que una idea de negocio sea exitosa. Como menciona Baque et al. (2020) contiene información sobre el mercado, competencia, productos o servicios, estructura organizativa, financiamiento y proyecciones financieras, convirtiéndose en una necesidad conocer el entorno para su inversión.

Proporciona una dirección clara y estratégica, permite evaluar la viabilidad y potencial de rentabilidad del negocio, y sirve como referencia para tomar decisiones y ajustar el enfoque según sea necesario. Como menciona Cabiço et al. (2022), la supervivencia y el crecimiento de las pymes dependen de la capacidad de las empresas para desarrollar ventajas competitivas flexibles que les permitan adaptarse al cambio.

Por eso Macías y Mero (2022) consideran que la supervivencia y crecimiento de las PYMES tiene que ser a través de iniciativas internas o medios orgánicos que involucren planificación estratégica y creatividad para que puedan subsistir en el turbulento entorno empresarial. La planificación estratégica crea un vínculo viable entre la misión, la visión, las metas, los objetivos, las opciones estratégicas y los recursos de una empresa.

Muñiz et al. (2022), considera que esta técnica respalda la clarificación de los objetivos comerciales, la recopilación sistemática de información, la priorización de proyectos, el trabajo en equipo, la comunicación de la intención estratégica a todas las partes interesadas y un mejor desempeño, con lo que se pueda alcanzar los objetivos propuestos. En el caso de Calle et al. (2020), la planificación estratégica es el instrumento esencial para la gestión estratégica, permite a los gerentes identificar las condiciones esenciales, así como el alcance de las futuras actividades comerciales para convertirlas en ventajas competitivas sostenibles.

Por eso, el plan de negocio es esencial para atraer inversionistas, obtener financiamiento y guiar el crecimiento de la empresa. Como señala Vargas et al. (2020) los emprendedores observan las necesidades del mercado para instalar negocios que den valor agregado al producto o servicio para cubrir los requerimientos del mercado. Para lo que es necesario, de acuerdo a Cristancho et al. (2021), desarrollar un plan de negocio para conocer las necesidades financieras, marketing, legal, para contar con una idea de negocio que vaya acorde al mercado.

### **1.2.2. Investigación de mercados**

La investigación de mercado se convierte en una técnica para que las empresas conozcan las características al momento de comercializar un producto con el éxito deseado. La investigación de mercados ayuda en la gestión general de la función de marketing. Un gerente de marketing debe priorizar los problemas más importantes y apremiantes para llegar a la mejor solución posible con base en la información disponible para poder implementar, modificar o eliminar cuando la información adicional así lo dicte y establecer políticas para actuar para hacer frente a la situación que enfrenta la empresa. Como señala Soledispa et al. (2021) la investigación de mercado es la manera viable al momento de tomar decisiones basados en los resultados sobre las necesidades y requerimientos del segmento del mercado, caso contrario se corre el riesgo de quedar apartado en el mercado.

La investigación de mercados a menudo se enfoca en comprender al consumidor, a la competencia, a la organización, y la manera en que interactúan en el entorno. Mendoza y Véliz (2018) consideran que la investigación contribuye que la gerencia cuente información confiable para la correcta toma de decisiones para hacer frente a los riesgos que conlleva cualquier inversión.

### **1.2.3. Estudio de mercado**

El estudio de mercado permite la recopilación de información para que esta sea utilizada para tomar decisiones relacionadas con la mercadotecnia de la empresa. Gómez et al. (2020) indica que el marketing es fundamental para alcanzar el éxito de las empresas, convirtiéndose en un reto para la gerencia para diseñar estrategias que contribuyan a potenciar los resultados.

Moncayo et al. (2021) señala que el estudio de mercado es conjunto de actividades que se ejecutan para tener una idea más precisa sobre las necesidades del mercado, proveedores, consumidor, competencia, producto, precio, canal de distribución, información que sirve para

la elaboración de estrategias para el éxito deseado del producto. Por eso las empresas deben de utilizar la mezcla de mercadotecnia o marketing mix, para Yépez et al. (2021) es la combinación específica de decisiones sobre productos, precios, promoción y distribución tomadas con el propósito de dirigirse a un grupo particular de consumidores.

Algunos de los usos de marketing más comunes de la información de investigación incluyen la segmentación del mercado, la identificación de mercados objetivo específicos y sus hábitos de medios, el análisis del comportamiento y las necesidades del consumidor, el seguimiento de la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos y la evaluación de diversas formas de ejecución publicitaria, tácticas de fijación de precios, que deben ir de acuerdo a la oferta y demanda del mercado. Para Ludeña et al. (2022) la oferta y demanda se convierten en elementos importantes para conocer el comportamiento del mercado, que a su vez son los encargados de establecer el precio y la cantidad de bienes comercializados en el mercado.

Para la gerencia, como menciona Villegas (2019), es importante contar con información estadística vinculadas al marketing contribuyen a contar con una gestión para tomar decisiones que contribuyan a otros aspectos de la operación de una empresa, disminuyendo los riesgos que afecten a la organización.

#### **1.2.4. Estrato o segmento de mercado**

El estrato implica la identificación de los segmentos de mercado más rentables para la empresa. Por lo tanto, las organizaciones pueden decidir centrarse solo en uno o en algunos de estos segmentos. Como indica Espinoza et al. (2018) el segmento de mercado por medio de la estimación geográfica, psicográfica y conductual diseña el mercado meta según las propiedades del producto a comercializar. Tello et al. (2020) considera que la segmentación permite a la organización identificar los consumidores que tienen características específicas que se ajustan a los productos o servicios que comercializa una empresa.

Las empresas desarrollan productos o servicios para satisfacer cada segmento seleccionado. Las empresas pueden seleccionar los segmentos más rentables a medida que emplean cobertura de mercado y estrategias de posicionamiento para atraerlos.

### **1.2.5. Canal de distribución**

El proceso de realización de una estrategia de marketing de una empresa no radica únicamente en el logro de objetivos de producción específicos y una adecuada comunicación con los destinatarios durante la realización de la fase de promoción. Un factor constante y muy importante es proporcionar productos terminados a los clientes, a través de una entrega, forma y tiempos adecuados, por esta razón las empresas crean un canal de distribución de marketing.

Las empresas deben de tomar en cuenta los canales de distribución al momento de comercializar sus productos, como indica Cañizares (2021) estos tienen un impacto representativo para incrementar la fidelidad del cliente al obtener el producto de la mejor manera posible.

Para Castro et al. (2019) el canal de distribución se optimiza el proceso de la cadena de suministros, desde recibir los insumos de proveedores hasta enviar el producto terminado al mercado con un precio competitivo, al minimizar los costos, además de mantener la calidad del bien. De esta manera, un canal de distribución es un grupo de unidades organizativas dependientes entre sí, que participan en el proceso de flujo de productos o servicios de los productores a los compradores.

### **1.2.6. Precio**

El precio es el valor monetario que una persona cancela por un producto o servicio para su consumo. De acuerdo a Toala et al. (2020) el precio es un elemento de gran importancia para todo negocio porque está relacionado de forma directa al ingreso y a la productividad, cuya determinación se da por factores internos y externos.

### **1.2.7. Competencia**

Ponce et al. (2020) considera que competitividad implica establecer, potenciar y mantener habilidades que permitan captar la preferencia de los compradores en los mercados de bienes o servicios, con el objetivo de generar beneficios económicos y sociales a corto, medio y largo plazo. Según Díaz et al. (2021), la competitividad es la capacidad de la empresa para competir con bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes en términos de precio, calidad y diversidad.

En el caso de Izquierdo et al. (2020), mencionan que las empresas deben de contar con planes estratégicos de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado en que se desenvuelven que se verá reflejada en el incremento de las ventas, de clientes, con productos y/o servicios innovadores que generen mayor fidelización por parte de los consumidores acompañado de un personal capacitado para satisfacer la atención en el usuario.

Para Martínez et al. (2022), esta tendencia de cambio constante, rivalidad y mercados abiertos aumenta la presión competitiva alrededor de todas las empresas que participan en la industria, introduciendo conceptos como innovación, flexibilidad y diferenciación de los competidores, para lo que necesitan contar con estrategias para cubrir las necesidades y cambios del mercado.

Según Fierro et al. (2020), Porter considera que la ventaja competitiva de los Estados se basa en la empresa que se encuentra en el centro y las diversas conexiones que puede establecer con otras organizaciones, proveedores, clientes y el mercado en general, llamando a esta analogía como Diamante Competitivo.

Además se debe de tomar en cuenta que el mercado ha cambiado, debido a la pandemia del COVID-19, como indica Labrador et al. (2020), para lo que es necesario que las empresas apliquen herramientas organizacionales para adaptarse a los cambios del mercado y a la mayor exigencia de los clientes, con un plan de marketing moderno que convine lo tradicional con lo digital, para mantenerse en el mercado. Donde el Estado, según Márquez et al. (2020), se convierte en el ente que fomenta el desarrollo empresarial a través de políticas, infraestructuras, leyes.

### **1.2.8. Business CANVAS Model**

El Modelo Canvas, creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2015), es ampliamente reconocido y valorado en todo el mundo como uno de los modelos de negocio más importantes y utilizados. Como señala Lozano et al. (2019) este modelo consiste en un esquema que incluye diversos elementos esenciales como los segmentos de clientes, los recursos clave, actividades claves, canales, y la estructura de costos. Su objetivo principal es proporcionar una representación integral y compacta de cómo se genera, ofrece y adquiere valor en una empresa.

A continuación se muestran los elementos que conforman la matriz del modelo Business Canvas.

**Tabla 1.** *Modelo de negocio Canvas*

| Socios claves        | Actividades claves | Propuesta de valor  | Relación con clientes | Segmentos clientes |
|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
|                      |                    |                     |                       |                    |
|                      | Recursos Clave     |                     | Canales               |                    |
|                      |                    |                     |                       |                    |
| Estructura de costos |                    | Fuentes de ingresos |                       |                    |
|                      |                    |                     |                       |                    |

Fuente: Adaptado de Osterwalder y Pigneur (2015)

### 1.3. Estudio de mercado

#### 1.3.1. Análisis PESTEL

##### 1.3.1.1. Factor Político

En el año 2023, el factor político en Ecuador se caracterizará por varias influencias y cambios significativos en el panorama nacional. Desde el punto de vista político, se espera que el país continúe experimentando cambios en su sistema de gobierno y gobernantes. La estabilidad política dependerá de las elecciones presidenciales y parlamentarias que se llevarán a cabo en ese año. Los resultados electorales determinarán la dirección política y las políticas que se aplicarán durante ese período.

Además, la relación de Ecuador con otros países también influirá en la situación política del país en 2023. La cooperación y las alianzas internacionales, así como los acuerdos comerciales, serán factores clave en el panorama político.

Las reformas políticas y la lucha contra la corrupción seguirán siendo temas importantes en el debate político ecuatoriano. La ciudadanía demandará transparencia, rendición de cuentas y mayor participación en la toma de decisiones políticas.

En términos económicos, el factor político jugará un papel fundamental en la implementación de políticas fiscales y monetarias, así como en la atracción de inversiones extranjeras y la promoción del comercio internacional. Las decisiones políticas en estas áreas pueden afectar directamente el crecimiento económico y la generación de empleo en el país.

En definitiva, el factor político de Ecuador en 2023 se centrará en la estabilidad, la gobernabilidad y el manejo de la economía. El nuevo gobierno deberá implementar políticas efectivas para abordar los desafíos económicos y sociales, al tiempo que garantiza la estabilidad política y social en el país.

### **1.3.1.2.Factor Económico**

El entorno económico de Ecuador en 2023 está influenciado por diversos factores. En primer lugar, la estabilidad macroeconómica ha sido clave para el crecimiento económico del país. A través de políticas fiscales y monetarias adecuadas, el gobierno ha logrado mantener la inflación bajo control y promover la inversión extranjera.

Además, en 2023, Ecuador se encuentra en un proceso de diversificación de su economía. Durante los últimos años, el país ha sido dependiente de la exportación de petróleo, lo que lo hizo vulnerable a las fluctuaciones del mercado internacional. Sin embargo, en los últimos años, se han implementado políticas para promover otros sectores, como el turismo y la agricultura, donde el camarón, banano, cacao, flores son los puntales de las exportaciones ecuatorianas, con el objetivo de reducir esta dependencia petrolera.

Por otro lado, es importante resaltar que Ecuador enfrenta desafíos en materia de deuda externa. A pesar de haber logrado renegociar su deuda en 2020, el país todavía enfrenta un alto nivel de endeudamiento. Esto puede tener un impacto en la economía nacional, ya que implica el pago de intereses y limita la capacidad del gobierno para invertir en proyectos de desarrollo.

En resumen, el entorno económico de Ecuador en 2023 se caracteriza por una estabilidad macroeconómica, una estrategia de diversificación económica y desafíos financieros. Si bien el país ha logrado avances significativos en términos de estabilidad económica, aún hay desafíos pendientes. Es crucial que el gobierno continúe implementando políticas responsables en materia fiscal y monetaria, así como promoviendo la inversión y diversificación económica para asegurar un crecimiento sostenible y minimizar los riesgos financieros.

### **1.3.1.3. Factor Social**

En cuanto al factor social, en Ecuador se espera que en 2023 continúe la tendencia de crecimiento demográfico, lo que posiblemente impactará en la distribución de recursos y servicios. Además, se prevé que la población ecuatoriana en 2023 sea cada vez más diversa y multicultural, lo que responderá a una mayor migración y mezcla cultural.

En términos de educación, se espera un avance hacia una mayor inclusión y acceso a la educación por parte de la población ecuatoriana. Se espera que el gobierno ecuatoriano continúe incentivando políticas de educación para todos, a fin de garantizar que se cumpla la meta de una educación de calidad para todos los ciudadanos.

En cuanto a la salud, se espera un mayor énfasis en la promoción de estilos de vida saludable y la prevención de enfermedades. El gobierno ecuatoriano ha demostrado un compromiso en invertir en infraestructuras de salud y programas de prevención, lo que podría resultar en una mejora de los indicadores de salud en 2023.

El factor social en Ecuador en 2023 sugiere que la diversidad cultural, el acceso a la educación y la promoción de la salud serán aspectos importantes a considerar en el desarrollo del país. Estos factores podrían tener un impacto significativo en la calidad de vida de los ciudadanos ecuatorianos y el desarrollo socioeconómico del país.

### **1.3.1.4. Factor Tecnológico**

Ecuador ha experimentado un rápido avance tecnológico en los últimos años, lo que ha impulsado su desarrollo económico y social. En el ámbito de las telecomunicaciones, Ecuador cuenta con la tecnología 4G, lo que permite una mayor conexión y velocidad de internet en todo el país (Arboleda, 2020).

Además, se espera que en 2023 Ecuador haya avanzado en la digitalización de sus trámites y servicios públicos, lo que simplificará y agilizará los procesos administrativos (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2017). Esto fomentará la transparencia, eficiencia y competitividad en el país.

Sin embargo, existen también desafíos en el ámbito tecnológico. A pesar de los avances, Ecuador todavía se encuentra rezagado en términos de acceso a la tecnología, especialmente en las zonas rurales. Para abordar esta brecha digital, es necesario continuar invirtiendo en infraestructura y programas de inclusión digital.

Además, la ciberseguridad será un desafío importante en 2023. Se espera un aumento en los ciberataques y la necesidad de desarrollar estrategias para proteger la información y los sistemas de las instituciones públicas y privadas (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2022).

#### **1.3.1.5. Factor Ecológico**

Ecuador ha sido conocido históricamente por su diversidad biológica y su rica biodiversidad. Sin embargo, en los últimos años, el país ha enfrentado grandes desafíos en relación con la protección del medio ambiente. Uno de los principales problemas ambientales es la deforestación, lo cual ha llevado a la pérdida de hábitats naturales y la extinción de especies.

Además, el cambio climático es una preocupación importante para Ecuador en 2023. El país ha experimentado fenómenos climáticos extremos, como sequías e inundaciones, que han afectado a la agricultura y a la economía en general.

En términos de política ambiental, el gobierno de Ecuador ha tomado medidas para abordar estos problemas. Se han implementado normativas para proteger áreas naturales y se han promovido energías renovables, como la energía solar y la energía eólica. Sin embargo, existen desafíos en términos de cumplimiento de las regulaciones y la falta de recursos para implementar plenamente estas políticas.

En el ámbito social, ha habido un creciente interés y conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Las comunidades y las organizaciones están trabajando juntas para promover prácticas sostenibles y educar a la población sobre la importancia de preservar el medio ambiente.

## **1.3.2. Análisis Porter**

### **1.3.2.1. Barreras de entrada**

En el mercado cuencano de camarón empacado, existen varias barreras de entrada que dificultan la entrada de nuevos competidores.

La primera barrera es el costo de inversión requerido para establecer una planta empacadora de camarón en la ciudad de Cuenca. Esto incluye la compra de equipos especializados, la construcción de instalaciones adecuadas y la adquisición de los permisos necesarios para operar.

Otra barrera es la existencia de marcas establecidas y leales en el mercado cuencano. Estas marcas cuentan con una sólida base de clientes y una buena reputación, lo que dificulta a los nuevos competidores ganar participación de mercado.

Además, existen regulaciones y normativas gubernamentales que deben cumplirse para operar en el mercado de camarón empacado. Esto implica obtener los permisos correspondientes y cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

### **1.3.2.2. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes del camarón empacado en la ciudad de Cuenca es alto. Esto se debe a que existen numerosos proveedores de camarón empacado en la zona, lo que ofrece a los clientes una amplia variedad de opciones para elegir. Además, los costos de cambio son bajos, lo que implica que los clientes pueden fácilmente cambiar de proveedores si no están satisfechos con la calidad o el precio del producto. Por otro lado, los clientes tienen información fácilmente disponible sobre los precios y las características del camarón empacado a través de internet y otros medios de comunicación, lo que los empodera a la hora de negociar con los proveedores.

### **1.3.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

El emprendimiento al ser una empresa de comercialización contará con proveedores del sector camaronero, que en los actuales momentos no atraviesa una situación buena por los bajos precios internacionales que se pagan, por lo que se presume que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### **1.3.2.4.Amenaza de productos y servicios sustitutos**

El mercado del camarón puede ser sustituido por otros mariscos como el pescado, calamar, cangrejo, sin embargo, el camarón tiene una alta preferencia por parte de los consumidores, por lo que su amenaza y sustitutos son bajos.

#### **1.3.2.5.Intensidad de la rivalidad entre competidores**

En la ciudad de Cuenca existe una reducida red de comerciantes de camarón de manera formal. Convirtiéndose en una oportunidad para el desarrollar el emprendimiento local.

## **Capítulo II. Diseño organizacional del emprendimiento**

### **2.1. Descripción del emprendimiento**

El emprendimiento de comercialización de camarón empacado en Cuenca, Ecuador, desde el punto de vista organizacional implica la creación y gestión de una empresa que se encargue de distribuir este producto a nivel local y, posiblemente, a nivel nacional. Este tipo de emprendimiento requiere una planificación cuidadosa y la implementación de estrategias eficientes para asegurar el éxito del negocio.

En primer lugar, es importante establecer una estructura organizacional sólida para el emprendimiento. Esto implica definir roles y responsabilidades claras, así como establecer una jerarquía de gestión efectiva. Un equipo de líderes competentes y motivados es esencial para tomar las decisiones correctas y llevar a cabo las operaciones diarias de la empresa de manera eficiente.

Además, es necesario establecer una cadena de suministro confiable y eficiente para asegurar un flujo constante de camarón fresco y de alta calidad. Esto implica establecer relaciones sólidas con los proveedores y asegurarse de que se cumplan los estándares de calidad y seguridad alimentaria. También es importante contar con personal capacitado y con experiencia en el procesamiento y empaque de camarón para garantizar la calidad del producto final.

Otro aspecto importante del emprendimiento de comercialización de camarón empacado es el marketing y la promoción del producto. Esto implica desarrollar estrategias de marketing efectivas para llegar a los consumidores objetivo, identificar canales de distribución adecuados y desarrollar un embalaje atractivo y de alta calidad. Es esencial diferenciarse de la competencia y generar una imagen de marca fuerte para atraer y retener a los clientes.

En términos de gestión financiera, es importante contar con un presupuesto sólido y gestionar cuidadosamente los costos y los ingresos. Esto implica identificar los costos asociados con la producción, el empaque y la distribución del camarón empacado, así como establecer precios competitivos que permitan generar ganancias y cubrir los gastos operativos.

## **2.2.Fundamentación gerencial del emprendimiento**

El emprendimiento de camarón empacado en Cuenca, Ecuador, es una oportunidad económica viable y prometedora debido a varios factores clave. Se debe de tomar en cuenta que Cuenca es la tercera ciudad en importancia económica del Ecuador, cercana a la provincia de El Oro, lo que la convierte en un lugar idóneo para la comercialización del producto. Además, El Oro es conocido por ser el segundo productor de camarón del país, lo que facilita el acceso a proveedores para establecer y operar un negocio de este tipo.

Se debe de indicar que la demanda de camarón empacado está en constante crecimiento tanto a nivel nacional como internacional. El camarón es un producto altamente consumido en todo el mundo y cuenta con una gran aceptación en el mercado ecuatoriano. Además, se prevé que la demanda de camarón aumente en los próximos años debido al crecimiento de la población y los cambios en los hábitos alimenticios de las personas.

El emprendimiento de camarón empacado en Cuenca tiene un fuerte potencial para generar empleo y contribuir al desarrollo económico de la región. La creación de una empresa de este tipo requeriría de personal calificado para llevar a cabo las tareas de producción, procesamiento y empaque del camarón. Además, se generarían empleos indirectos en otras áreas, como el transporte y la distribución de los productos.

Además, el emprendimiento de camarón empacado también puede tener un impacto positivo en el desarrollo sostenible de la región. La cría de camarones en el país se desarrollan bajo controles ambientales que siguen criterios de sustentabilidad y conservación de los recursos naturales.

En definitiva, el emprendimiento de camarón empacado en Cuenca, Ecuador, representa una oportunidad económica y social valiosa. La combinación de la ubicación geográfica, la demanda creciente de camarón, el potencial de generar empleo y contribuir al desarrollo económico, así como la posibilidad de llevar a cabo una producción sostenible, hacen de este emprendimiento una opción atractiva para aquellos que deseen incursionar en el sector comercial.

## 2.3. Estructura organizacional y funcional

### 2.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la comercializadora de camarón empacado presenta una descripción general:

**Gerente:** Es el encargado de tomar decisiones estratégicas, establecer metas y supervisar el funcionamiento general de la empresa.

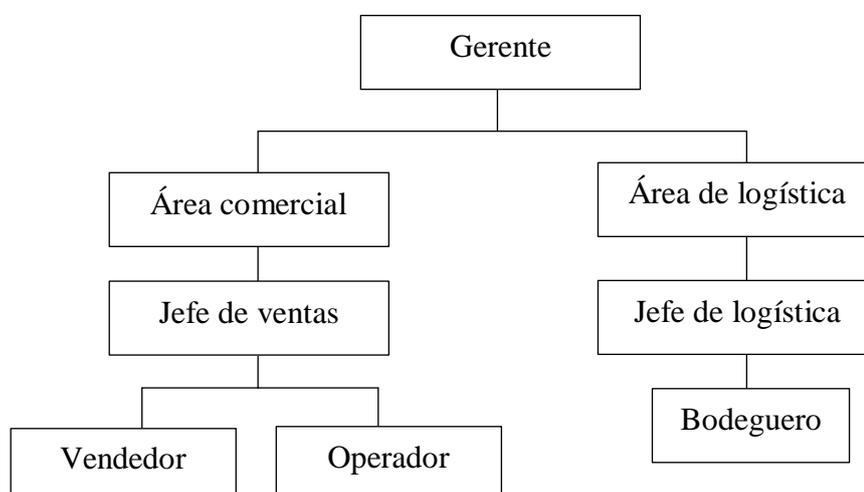
**Jefe comercialización:** Es responsable de desarrollar estrategias de venta y marketing para promover y distribuir el camarón empacado. Supervisa a los equipos de ventas y marketing, establece relaciones con clientes y busca oportunidades de crecimiento en el mercado.

**Vendedor:** Se encarga de promocionar y vender el camarón empacado, estableciendo relaciones con distribuidores, mayoristas y minoristas. También realiza investigaciones de mercado y análisis de clientes para identificar oportunidades de crecimiento.

**Jefe de Logística:** Responsable de la gestión de la cadena de suministro, incluyendo la planificación y coordinación del transporte y la distribución del camarón empacado, garantizando la entrega oportuna y eficiente del producto.

**Bodeguero:** Se encarga de gestionar el almacenamiento y la distribución del producto. Supervisa el ingreso y la salida de mercancías, organiza el inventario, registra los movimientos y se asegura de que los pedidos se preparen correctamente y se entreguen a tiempo.

**Figura 1.** Estructura organizacional



### 2.3.2. Estructura funcional

A continuación se exponen las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa de camarón empacado.

#### Gerente

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Gerente                            |
| <b>Departamento:</b>  | Gerencia                           |
| <b>Supervisado por:</b>   | Ninguno                            |
| <b>Supervisa a:</b>   | Jefe de ventas y jefe de logística |
| <b>Objetivo del puesto</b>  |                                    |
| Dirigir y gestionar eficientemente la organización para alcanzar las metas y objetivos establecidos.  |                                    |
| <b>Descripción de Funciones</b>   |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer los objetivos y metas a corto y largo plazo de la empresa, así como las estrategias para alcanzarlos.</li><li>- Disponer de los recursos necesarios para el funcionamiento del negocio, como el capital, la mano de obra y los equipos.</li><li>- Contratar y seleccionar al personal adecuado para cada puesto, asegurándose de contar con un equipo competente y comprometido.</li><li>- Supervisar y dirigir al personal, asignando tareas, estableciendo metas y asegurándose de que se cumplan los estándares de calidad.</li><li>- Controlar los costos de comercialización y administrativos, así como elaborar y seguir el presupuesto del negocio.</li><li>- Establecer relaciones con proveedores de materia prima, gestionar la adquisición de insumos y controlar el inventario.</li><li>- Garantizar que el camarón empacado cumpla con los estándares de calidad establecidos, implementando procesos de control y seguimiento.</li><li>- Buscar oportunidades para diversificar la oferta de la empresa, desarrollando nuevos productos o mejorando los existentes.</li><li>- Promover el emprendimiento y gestionar las relaciones con los clientes, así como diseñar estrategias de marketing para aumentar las ventas.</li></ul> |                                    |

- Tomar decisiones clave para el emprendimiento, evaluar riesgos, identificar oportunidades y resolver problemas que puedan surgir en el día a día.
- Los demás que por el cargo le corresponde realizar.

**Perfil del Cargo**

- Estudios: Ingeniero comercial, marketing, o carreras relacionadas.
- Experiencia: Dos años en cargos similares.
- Formación: Conocimientos en finanzas, contabilidad, marketing, logística.

**Jefe de ventas**

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Jefe de ventas  |
| <b>Departamento:</b>   | Área comercial. |
| <b>Supervisado por:</b>  | Gerente         |
| <b>Supervisa a:</b>  | Vendedor        |
| <b>Objetivo del puesto</b>   |                 |
| Liderar y coordinar al equipo de ventas para alcanzar las metas y objetivos de ventas establecidos, impulsando el volumen de ventas, maximizando la rentabilidad y la eficiencia en el proceso de venta.   |                 |
| <b>Descripción de Funciones</b>  |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de metas y objetivos de ventas para el equipo de ventas.</li> <li>- Desarrollo y ejecución de estrategias de ventas para aumentar la participación de mercado.</li> <li>- Supervisión y gestión del desempeño del equipo de ventas, incluyendo la evaluación de su rendimiento y la implementación de medidas correctivas si es necesario.</li> <li>- Realización de análisis de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y mejorar la competitividad.</li> <li>- Establecimiento y mantenimiento de relaciones comerciales con clientes y proveedores clave.</li> <li>- Participación activa en el proceso de negociación de contratos y acuerdos con clientes.</li> <li>- Monitoreo de las tendencias del mercado y análisis de la competencia para adaptar las estrategias de ventas según sea necesario.</li> <li>- Elaboración de informes de ventas y análisis de datos para evaluar el rendimiento y hacer recomendaciones para mejorar la eficiencia.</li> </ul> |                 |

- Participación en actividades de marketing y promoción para aumentar la visibilidad de la marca y generar demanda.
- Coordinación con otros departamentos dentro de la empresa, como gerencia y logística, para garantizar una entrega eficiente y satisfacer las necesidades de los clientes.

**Perfil del Cargo**

- Estudios: Ingeniero comercial, marketing, o carreras relacionadas.
- Experiencia: Dos años en cargos similares.
- Formación: Conocimientos en finanzas, logística, presupuesto.

**Vendedor**

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>  | Vendedor        |
| <b>Departamento:</b>  | Área comercial. |
| <b>Supervisado por:</b>   | Jefe de ventas  |
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno         |
| <b>Objetivo del puesto</b>  |                 |
| Promover y vender los productos de camarón empacado de la empresa a clientes potenciales, como restaurantes, supermercados y distribuidores de alimentos. El vendedor se encarga de mantener y desarrollar una cartera de clientes, estableciendo relaciones comerciales sólidas y duraderas.   |                 |
| <b>Descripción de Funciones</b>   |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar y contactar a potenciales clientes interesados en comprar camarón empacado para establecer relaciones comerciales.</li> <li>- Mostrar y explicar las características y beneficios del camarón empacado a los clientes, utilizando muestras o demostraciones en persona o a través de medios audiovisuales.</li> <li>- Negociar con los clientes para establecer los precios, plazos de entrega y condiciones de pago que sean beneficiosos tanto para el emprendimiento como para el cliente.</li> <li>- Cerrar las ventas mediante la firma de contratos o acuerdos comerciales, asegurándose de que los términos acordados sean claros y satisfactorios para ambas partes.</li> <li>- Brindar un seguimiento cercano al cliente, solucionando cualquier problema o inquietud que pueda surgir para garantizar la satisfacción del cliente.</li> </ul> |                 |

- Atender las consultas, preguntas y reclamos de los clientes de manera amable y eficiente, proporcionando información precisa y resolviendo cualquier preocupación.
- Construir relaciones sólidas con los clientes existentes, asegurándose de mantener una comunicación constante, ofreciendo promociones especiales o descuentos exclusivos y brindando un servicio excepcional.
- Recopilar información sobre las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes para adaptar las estrategias de venta y marketing del emprendimiento de camarón empacado.
- Mantenerse informado sobre las acciones y estrategias de la competencia en el mercado de camarón empacado, para identificar oportunidades y diferenciarse de los competidores.
- Representar al emprendimiento de camarón empacado en eventos y ferias comerciales, promocionando el producto, estableciendo contactos y generando oportunidades de venta.

**Perfil del Cargo**

- Estudios: Ingeniero comercial, marketing.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Formación: Conocimientos en finanzas, logística, presupuesto.

**Jefe de logística**

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b>   | Jefe de logística |
| <b>Departamento:</b>   | Área de logística |
| <b>Supervisado por:</b>  | Gerente           |
| <b>Supervisa a:</b>  | Bodeguero         |
| <b>Objetivo del puesto</b>   |                   |
| Garantizar la eficiencia en el transporte y almacenamiento, maximizando la rentabilidad del negocio.   |                   |
| <b>Descripción de Funciones</b>  |                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con la adquisición, almacenamiento, producción y distribución de los camarones empacados, asegurando que se cumplan los plazos y objetivos establecidos.</li> <li>- Manejar y controlar el inventario de camarones empacados, asegurándose de que haya suficiente stock disponible para satisfacer la demanda del mercado sin excedentes ni faltantes.</li> </ul> |                   |

- Establecer relaciones con proveedores confiables y negociar acuerdos para la adquisición de camarones de calidad, garantizando el abastecimiento continuo y la obtención de precios competitivos.
- Asegurar que los camarones empacados se almacenen de manera adecuada, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene requeridos, además de supervisar y optimizar la gestión de los almacenes.
- Responsable de optimizar los costos relacionados con el transporte, almacenamiento y distribución de los camarones empacados, buscando eficiencias y negociando tarifas favorables con los proveedores logísticos.
- Encargado de coordinar y gestionar el transporte de los camarones empacados desde los proveedores hasta los puntos de distribución, asegurándose de que se cumplan los plazos y las condiciones acordadas.
- Establecer y seguir los protocolos de control de calidad para garantizar que los camarones empacados cumplan con los estándares establecidos antes de ser distribuidos al mercado.
- Colaborar con el departamento de ventas para conocer las proyecciones de la demanda y así poder planificar y gestionar el abastecimiento de los camarones empacados de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Gestionar y capacitar al personal a su cargo para que pueda llevar a cabo eficientemente las operaciones logísticas relacionadas con los camarones empacados, así como de coordinar el uso de los recursos necesarios.
- Realizar un seguimiento constante de los procesos logísticos relacionados con el emprendimiento de camarón empacado, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones para optimizar la eficiencia y reducir costos.

**Perfil del Cargo**

- Estudios: Ingeniero comercial, marketing, logística.
- Experiencia: Un año en cargos similares.
- Formación: Conocimientos en finanzas, logística, marketing, presupuesto.

**Bodeguero**

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| <b>Nombre del cargo:</b> | Bodeguero         |
| <b>Departamento:</b>     | Área de logística |
| <b>Supervisado por:</b>  | Jefe de logística |

|   |         |
|---|---------|
| <b>Supervisa a:</b>   | Ninguno |
| <b>Objetivo del puesto</b>  |         |
| Asegurar el correcto almacenamiento, rotación y control de los productos, garantizando su calidad y disponibilidad para su posterior distribución y venta.  |         |
| <b>Descripción de Funciones</b>   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y verificar la cantidad y calidad de los camarones empacados que llegan a la bodega, asegurándose de que cumplan con los estándares establecidos.</li> <li>- Organizar y almacenar adecuadamente los camarones empacados, asegurando que estén etiquetados correctamente y que se mantengan en las condiciones adecuadas de temperatura y humedad.</li> <li>- Recoger los camarones empacados requeridos para cada pedido, asegurándose de que estén correctamente empacados y listos para su envío.</li> <li>- Realiza el envoltorio y etiquetado de los paquetes de camarón empacado, asegurándose de que cumplan con los requisitos de etiquetado establecidos.</li> <li>- Realizar inspecciones de calidad regularmente para verificar que los camarones empacados cumplan con los estándares establecidos antes de ser enviados.</li> <li>- Mantener la limpieza y organización de la bodega, asegurándose de que esté libre de plagas, y de brindar un ambiente seguro para trabajar.</li> <li>- Realiza un seguimiento de la fecha de caducidad de los camarones empacados, asegurándose de que se retiren del inventario y se desechen correctamente aquellos que estén vencidos.</li> <li>- Se comunica regularmente con los proveedores para coordinar la entrega de nuevos pedidos y para resolver cualquier problema relacionado con la calidad o cantidad de los camarones empacados recibidos.</li> <li>- Asegurar que la bodega cumpla con las normativas sanitarias y de seguridad establecidas, tanto en el almacenamiento como en la manipulación de los camarones empacados.</li> <li>- Llevar un registro de todas las transacciones de entrada y salida de los camarones empacados, así como de cualquier incidencia o evento relevante, para mantener un control preciso del inventario y facilitar la generación de informes necesarios.</li> </ul> |         |
| <b>Perfil del Cargo</b>   |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios: Estudiante de tercer año de administración, logística.</li> <li>- Experiencia: Un año en cargos similares.</li> <li>- Formación: Conocimientos en contabilidad, finanzas, logística.</li> </ul>  |         |

## Capítulo III. Modelo de negocio

### 3.1. Segmento del mercado

El segmento del mercado de la empresa de camarón empacado está conformado por hoteles, restaurantes, localizadas en la ciudad de Cuenca. Según información del Grupo de Investigación en Economía Regional (2020) los hoteles en la ciudad de Cuenca están conformados por 210 hoteles, hostales y hosterías, mientras que Román (2018) señala que los restaurantes en esta ciudad suman un total de 870 locales.

**Tabla 2.** *Número de hoteles y restaurantes en Cuenca*

| Descripción                  | Número       |
|------------------------------|--------------|
| Hoteles, hostales, hosterías | 210          |
| Restaurantes                 | 870          |
| <b>Total</b>                 | <b>1.080</b> |

*Nota:* Tomado de Grupo de Investigación en Economía Regional (2020); Román (2018)

Una vez obtenido el número de potenciales clientes, es necesario elaborar el segmentación del mercado para desarrollar el perfil del consumidor de la empresa de camarón empacado.

**Tabla 3.** *Segmentación del mercado*

| Tipo de segmento | Criterios de segmentación | Descripción  |
|------------------|---------------------------|--|
| Geográfico       | Región                    | Cuenca, provincia del Azuay.                           |
|                  | Población                 | Hoteles, hostales, hosterías, restaurantes.            |
|                  | Urbana-rural              | Urbana   |
| Demográficos     | Edad                      | Empresarios, emprendedores con más de 18 años de edad. |
|                  | Estrato social            | Medio alto y alto.                                     |
| Psicográfica     | Personalidad              | Positivo, independiente, respetuoso, responsable.      |
|                  | Estilo de vida            | Mentalidad abierta.                                    |

|              | Necesidades               | Servicio personalizado   |
|--------------|---------------------------|--------------------------|
| Conductuales | Ocasiones                 | Frecuente                |
|              | Frecuencia de uso         | Habitual, periódico.     |
|              | Beneficios                | Leales.                  |
|              | Actitud hacia el servicio | Participativo, positivo. |

### 3.2. Productos y servicios como propuesta de valor

#### Producto

El producto a comercializar es el camarón empacado con un peso de 454 gramos que representan 1 libra. Es una presentación que permite un fácil almacenamiento en congeladores de los clientes, con un peso acorde a sus necesidades. El tamaño del camarón es de 28 a 30 gramos.

#### Nombre

El nombre del producto será Belfish que provienen del apellido del investigador: Beltrán, y fish que significa pescado en inglés, dando a entender que la empresa tiene la visión de ampliar, en el medio plazo, la comercialización de productos del mar como pescado, calamar, concha, almejas, mejillones, sumando una variedad de productos al camarón empacado.

**Figura 2.** Nombre del producto



#### Logo

El logo representa a los mariscos, estando presentes una figura de un camarón y de un pescado, acompañado de la marca del producto y de la palabra mariscos para que el cliente reconozca el tipo de producto que se está comercializando.

**Figura 3.** Logo del producto



### **Presentación**

La presentación del camarón será en una funda transparente para empacar al vacío a base de Nylon Coextruido con barrera a los aromas, resistente a punzados y rasgaduras. La funda contará con la marca del producto, el peso, nombre del contenido, fecha de empacado, fecha de vencimiento, y el código de barras.

**Figura 4.** Presentación del producto



## Propuesta de valor

Ofrecer una amplia variedad de presentaciones para la comercialización de camarón, en puntos estratégicos para su adquisición.

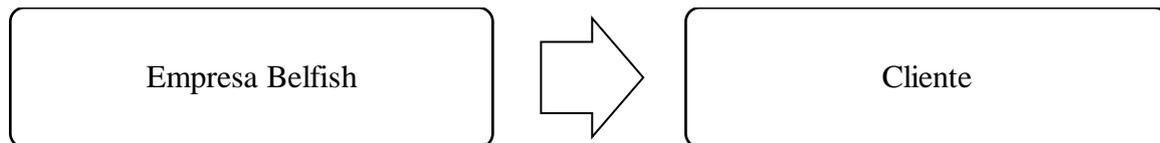
**Tabla 4.** Modelo de negocio Canvas para el camarón empacado

| Socios claves   | Actividades claves   | Propuesta de valor  | Relación con clientes  | Segmentos clientes  |
|---|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores de insumos, equipos, maquinarias.</li> <li>▪ Alianzas estratégicas con restaurantes, hoteles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia profesional en administración.</li> <li>▪ Estrategias de posicionamiento del producto.</li> <li>▪ Publicidad.</li> <li>▪ Trato personalizado al cliente.</li> </ul>   | Ofrecer una amplia variedad de presentaciones para la comercialización de camarón, en puntos estratégicos para su adquisición.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistencia personal al cliente.</li> <li>▪ Asesoría permanente.</li> <li>▪ Captación de nuevos clientes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresarios, emprendedores de hoteles, hostales, hosterías, restaurantes.</li> <li>▪ Residentes de la ciudad de Cuenca en el corto plazo, a nivel nacional en el largo plazo.</li> </ul> |
|   | <p style="text-align: center;"><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovación tecnológica</li> <li>▪ Infraestructura física.</li> <li>▪ Recursos financieros</li> <li>▪ Talento humano con experiencia.</li> <li>▪ Proveedores de calidad.</li> </ul> |   | <p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes sociales.</li> <li>▪ Medios tradicionales: radio, periódico.</li> <li>▪ Medios digitales: página web, email.</li> </ul> |   |
| <b>Estructura de costos</b>   |  | <b>Fuentes de ingresos</b>  |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión en activos fijos.</li> <li>▪ Gastos de ventas.</li> <li>▪ Gastos administrativos.</li> </ul>               |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización de camarón en el corto plazo, y de mariscos en el mediano plazo.</li> </ul> |  |   |

### 3.3. Canales de comercialización

El canal de comercialización es el directo, esto es, desde la empresa al cliente conformado por hoteles, hosterías, hostales, restaurantes de la ciudad de Cuenca. De esta forma se optimizan costos de comercialización para obtener mayores utilidades.

**Figura 5.** *Canal de distribución*



### 3.4. Relaciones con los clientes

La empresa Belfish tendrá que implementar las siguientes actividades para las relaciones con los clientes.

- Asistencia personal al cliente: Se entregará información relacionado al producto al cliente, la fecha de entrega, precios, transporte del producto, factura, fecha de pago, proveniencia del producto, frescura, para que el cliente esté informado, con la finalidad de lograr un mayor grado de fidelidad.
- Asesoría permanente. El cliente obtendrá datos relacionados a la fecha de empaçado, fecha de vencimiento, manera de mantener el producto fresco, para la comercialización al cliente o consumidor con la calidad deseada.
- Captación de nuevos clientes. Se pretende incrementar la base de clientes de manera mensual y anual, para aumentar los niveles de ventas acompañado de un producto de calidad que garantice la satisfacción del usuario.

### 3.5. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos están relacionadas a la comercialización de camarón en el corto plazo, y de mariscos en el mediano plazo.

En el primer año se tiene programado comercializar lo siguiente a 6 clientes:

**Tabla 5. Comercialización a clientes**

| <b>Clientes</b> | <b>Libras semanal</b> | <b>Libras mensual</b> |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| A               | 150                   | 650                   |
| B               | 300                   | 1.300                 |
| C               | 130                   | 563                   |
| D               | 75                    | 325                   |
| E               | 400                   | 1.733                 |
| F               | 250                   | 1.083                 |
| <b>Total</b>    | <b>1305</b>           | <b>5.655</b>          |

Son clientes frecuentes con quienes se pretende realizar contratos para proveer camarón durante todo el año. El total de comercialización mensual es de 5.655 libras.

**Tabla 6. Fuentes de ingresos**

| <b>Producto</b>          | <b>Cantidad</b> | <b>Precio</b> | <b>Mensual</b>   | <b>Anual</b>      |
|--------------------------|-----------------|---------------|------------------|-------------------|
| Camarón empacado 454 gr. | 5.655           | 4,00          | 22.620,00        | 271.440,00        |
| <b>Total</b>             | <b>5.655</b>    | <b>4,00</b>   | <b>22.620,00</b> | <b>271.440,00</b> |

En el mercado cuencano la comercialización de la libra de camarón tiene un promedio de US\$ 4,00 con un camarón tipo langostino de 28 a 30 gramos. Se tiene estimado comercializar para el primer año de operaciones el valor de US\$ 271.440,00.

**Tabla 7. Costos de compra del camarón**

| <b>Producto</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Precio</b> | <b>Mensual</b>   | <b>Anual</b>      |
|-------------------|-----------------|---------------|------------------|-------------------|
| Camarón al granel | 5.655           | 2,6           | 14.703,00        | 176.436,00        |
| <b>Total</b>      | <b>5.655</b>    | <b>2,6</b>    | <b>14.703,00</b> | <b>176.436,00</b> |

En el caso de los costos, el camarón comprado de manera directa a productores de camarón y/o pescadores artesanales tiene un valor de compra de US\$ 2,60, por lo que para el primer año de operaciones se alcanza el valor de US\$ 176.436,00 de costos operacionales.

### 3.6. Activos para el funcionamiento del negocio

Los activos requeridos para el funcionamiento de la empresa Belfish son los siguientes:

**Tabla 8.** *Activos para el funcionamiento del negocio*

| <b>Descripción</b>                   | <b>Unidad</b> |
|--------------------------------------|---------------|
| <b>Maquinaria</b>                    |               |
| Balanza                              | 1             |
| Congeladores                         | 1             |
| Refrigeradora                        | 1             |
| Gabetas plásticas                    | 1             |
| Selladora                            | 1             |
| Cooler                               | 1             |
| <b>Materiales</b>                    |               |
| Fundas                               | 2.500         |
| Etiquetas                            | 2.500         |
| <b>Software y capacitación</b>       |               |
| Software para impresión              | 1             |
| <b>Equipos de computación</b>        |               |
| Computadora de escritorio Windows 10 | 1             |
| Impresora Epson L3110                | 1             |
| <b>Muebles y enseres</b>             |               |
| Escritorios                          | 3             |
| Sillas                               | 6             |
| Aire acondicionado                   | 2             |

### 3.7. Actividades del negocio

Las actividades del negocio están relacionadas a los procesos necesarios para empacar el camarón para su comercialización.

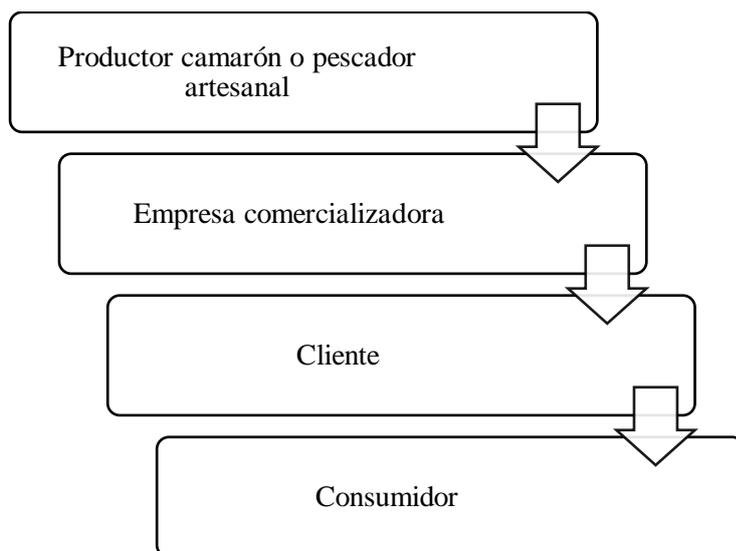
- Adquisición de insumos (camarón) de proveedores
- Pedidos de adquisición de camarón
- Solicitud a bodega para cumplir con el pedido.
- Confirmación de unidades para cumplir con el pedido.
- Envío de pedidos a cliente/consumidor.
- Adjunto de factura para el pago del pedido.
- Entrega del pedido.
- Cancelación del pedido por parte del cliente/consumidor.

- Ingreso al sistema contable sobre la transacción comercial.

### 3.8. Red de negocios

La red de negocios para la comercialización de camarón empacado es un conjunto de empresas y actores involucrados en la producción, procesamiento, distribución y venta del producto. En esta red, los productores de camarón cultivan y cosechan el producto, luego lo envían a las plantas de procesamiento, donde el camarón es pelado, limpiado, empacado y congelado para su conservación. A continuación, los distribuidores adquieren el camarón de las plantas de procesamiento y lo distribuyen a los minoristas y restaurantes. Finalmente, los minoristas y restaurantes ponen el producto a disposición de los consumidores finales, completando así la cadena de suministro del camarón empacado.

**Figura 6.** *Red de negocios*



### 3.9. Estructura de costos

La estructura de costos estará conformada por las siguientes actividades:

**Tabla 9. Presupuesto de marketing**

| <b>Actividades</b>       | <b>Cantidad</b> | <b>Valor mensual</b> | <b>Valor anual</b> |
|--------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|
| Email, Whatsapp          | 12              | 20,00                | 240,00             |
| Afiches                  | 1               | 100,00               | 100,00             |
| Diarios y prensa escrita | 12              | 80,00                | 960,00             |
| Facebook, Instagram      | 12              | 90,00                | 1.080,00           |
| <b>TOTAL</b>             |                 |                      | <b>2.380,00</b>    |

El presupuesto de marketing para el primer año de operaciones suma el valor de US\$ 2.380,00, para promocionar el producto de la empresa Belfish en los distintos medios de comunicación como tradicional (diario y prensa escrita), digital (email), y redes sociales (Whatsapp, Facebook, Instagram).

**Tabla 10. Recursos humanos**

| <b>Nº</b> | <b>Cargo</b>             | <b>Cant.</b> | <b>Sueldo básico</b> | <b>Beneficios sociales</b> | <b>Total mensual</b> | <b>Total anual</b> |
|-----------|--------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|
| 1         | Gerente                  | 1            | 950,00               | 350,84                     | 1.300,84             | 15.610,10          |
| 2         | Jefe de comercialización | 1            | 750,00               | 284,88                     | 1.034,88             | 12.418,50          |
| 3         | Jefe de logística        | 1            | 750,00               | 284,88                     | 1.034,88             | 12.418,50          |
| 4         | Vendedor                 | 1            | 600,00               | 235,40                     | 835,40               | 10.024,80          |
| 5         | Bodeguero                | 1            | 450,00               | 185,93                     | 635,93               | 7.631,10           |
| 6         | Operario 1               | 1            | 450,00               | 185,93                     | 635,93               | 7.631,10           |
| 7         | Operario 2               | 1            | 450,00               | 185,93                     | 635,93               | 7.631,10           |
|           | <b>TOTAL</b>             | <b>7</b>     | <b>4.400,00</b>      | <b>1.713,77</b>            | <b>6.113,77</b>      | <b>73.365,20</b>   |

Los recursos humanos para el primer año de operaciones suman el valor de US\$ 73.365,20 que comprenden al gerente, área comercial, área logística, encargados de cumplir con sus funciones dentro de la empresa Belfish.

**Tabla 11. Recursos materiales**

| <b>Descripción</b>            | <b>Unidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio final</b> |
|-------------------------------|---------------|------------------------|---------------------|
| <b>Maquinaria</b>             |               |                        |                     |
| Balanza                       | 4             | 350,00                 | 1.400,00            |
| Congeladores                  | 5             | 1.500,00               | 7.500,00            |
| Refrigeradora                 | 2             | 650,00                 | 1.300,00            |
| Gabetas plásticas             | 20            | 25,00                  | 500,00              |
| Selladora                     | 1             | 3.500,00               | 3.500,00            |
| Cooler                        | 10            | 12,00                  | 120,00              |
| <b>Materiales</b>             |               |                        |                     |
| Fundas                        | 11.500        | 0,05                   | 575,00              |
| Etiquetas                     | 11.500        | 0,02                   | 230,00              |
| <b>Software</b>               |               |                        |                     |
| Software para impresión       | 1             | 250,00                 | 250,00              |
| <b>Equipos de computación</b> |               |                        |                     |
| Pc de escritorio Windows 10   | 3             | 700,00                 | 2.100,00            |
| Impresora Epson L3110         | 1             | 350,00                 | 350,00              |
| <b>Muebles y enseres</b>      |               |                        |                     |
| Escritorios                   | 3             | 250,00                 | 750,00              |
| Sillas                        | 6             | 35,00                  | 210,00              |
| Aire acondicionado            | 2             | 450,00                 | 900,00              |
| <b>Total</b>                  |               |                        | <b>19.685,00</b>    |

Los recursos materiales tienen un valor total de US\$ 19.685,00 compuestos por maquinaria, materiales, software, equipos de computación, muebles y enseres, necesarios para las actividades comerciales de la empresa Belfish en la distribución de camarón empacado en la ciudad de Cuenca.

**Tabla 12. Otros gastos**

| <b>Descripción</b>          | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio total</b> |
|-----------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| Arriendo                    | 12              | 700,00                 | 8.400,00            |
| Energía eléctrica           | 12              | 180,00                 | 2.160,00            |
| Agua potable                | 12              | 80,00                  | 960,00              |
| Servicio internet y celular | 12              | 60,00                  | 720,00              |
| Suministros oficina         | 12              | 60,00                  | 720,00              |
| Bidón de agua               | 24              | 1,80                   | 43,20               |
| <b>Total</b>                |                 |                        | <b>13.003,20</b>    |

Los otros gastos suman un valor de US\$ 13.003,20 compuestos por el arriendo, energía eléctrica, agua potable, servicio internet y celular, suministros de oficina, bidón de agua, requeridos para las actividades administrativas y comerciales del negocio.

**Tabla 13. Inversión**

| <b>Descripción</b>               | <b>Valor</b>     |
|----------------------------------|------------------|
| Maquinaria                       | 14.320,00        |
| Materiales                       | 395,85           |
| Software y capacitación          | 250,00           |
| Equipos de computación           | 2.450,00         |
| Muebles y enseres                | 1.860,00         |
| Gastos de requerimientos legales | 120,00           |
| Imprevistos (2%)                 | 387,92           |
| Capital de trabajo               | 12.227,53        |
| <b>Total inversión</b>           | <b>32.011,30</b> |

La inversión requerida para llevar el plan de negocio de camarón empacado suma un valor total de US\$ 32.011,30 con lo que se cubre los activos fijos, gastos legales, imprevistos y capital de trabajo calculado para el primer mes de operaciones.

**Tabla 14.** *Fuente de financiamiento*

| <b>Fuentes de financiamiento</b> | <b>Valor</b>     | <b>%</b>       |
|----------------------------------|------------------|----------------|
| Juan Carlos Beltrán              | 16.005,65        | 50,00%         |
| Pedro Sánchez                    | 16.005,65        | 50,00%         |
| <b>Total</b>                     | <b>32.011,30</b> | <b>100,00%</b> |

El financiamiento del plan de negocio proviene de dos fuentes: Juan Carlos Beltrán y Pedro Sánchez quienes aportan de manera iguales el valor de US\$ 32.011,30 cada uno para cubrir la inversión de US\$ 32.011,30.

## **Capítulo IV. Estudio de factibilidad del emprendimiento**

### **4.1. Factibilidad técnica**

La factibilidad técnica de comercializar camarón empacado en Cuenca, Ecuador es alta debido a varios factores clave. Ecuador es uno de los principales productores y exportadores de camarón a nivel mundial. El país tiene condiciones geográficas y climáticas ideales que permiten el cultivo de camarón de alta calidad. Además, Ecuador ha establecido una reputación como proveedor confiable de camarón en el mercado internacional, lo que podría generar confianza en la calidad del producto entre los consumidores locales.

En términos de infraestructura, la ciudad de Machala cuenta con proveedores de camarón provenientes de productores de camarón y pescadores artesanales, que facilita contar con un producto fresco para su comercialización. Machala posee un terminal terrestre en que sale la flota Azuay hacia la ciudad de Cuenca, además cuenta con cooperativas de transportes de carga liviana que pueden ser contratados para enviar el producto hacia el lugar de destino, aprovechando la red de carreteras que conecta a ambas ciudades.

En lo relacionado a la maquinaria, equipos, materiales y demás insumos, Machala cuenta con importadores y distribuidores para su adquisición, facilitando la implementación de la comercializadora. A esto se suma que cuenta con una mano de obra calificada en el sector acuícola y alimentario, lo que facilitaría la producción y el empaque de camarón de manera eficiente y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos.

### **4.2. Factibilidad financiera**

En el análisis de la factibilidad financiera se presenta el flujo de caja del proyecto acompañado de indicadores financieros como son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) que son utilizados para determinar la viabilidad financiera de los proyectos de inversión, para lo que utilizan los valores que se encuentran dentro del flujo de caja.

En el flujo de caja se exponen los ingresos, costos operacionales, gastos administrativos, ventas, otros gastos, para calcular la utilidad neta. Estos valores se encuentran detallados en el punto 3.9 del capítulo anterior.

**Tabla 15. Flujo de caja**

| <b>Ingresos</b>                   | <b>2024</b>       | <b>2025</b>       | <b>2026</b>       | <b>2026</b>       | <b>2027</b>       |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ventas proyectadas</b>         |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingresos por camarón empacado     | 271.440,00        | 293.155,20        | 316.607,62        | 341.936,23        | 369.291,12        |
| <b>Total ingresos</b>             | <b>271.440,00</b> | <b>293.155,20</b> | <b>316.607,62</b> | <b>341.936,23</b> | <b>369.291,12</b> |
| <b>Costos de producción</b>       |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costos operativos                 | 176.436,00        | 185.257,80        | 194.520,69        | 204.246,72        | 214.459,06        |
| <b>Total costos de producción</b> | <b>176.436,00</b> | <b>185.257,80</b> | <b>194.520,69</b> | <b>204.246,72</b> | <b>214.459,06</b> |
| <b>Utilidad bruta</b>             | <b>95.004,00</b>  | <b>107.897,40</b> | <b>122.086,93</b> | <b>137.689,50</b> | <b>154.832,06</b> |
| <b>Gastos</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Gastos administrativos            | 73.365,20         | 80.701,72         | 88.771,89         | 97.649,08         | 107.413,99        |
| Gastos de ventas                  | 2.380,00          | 2.499,00          | 2.623,95          | 2.755,15          | 2.892,90          |
| Otros gastos                      | 13.003,20         | 13.653,36         | 14.336,03         | 15.052,83         | 15.805,47         |
| <b>Total gastos</b>               | <b>88.748,40</b>  | <b>96.854,08</b>  | <b>105.731,87</b> | <b>115.457,06</b> | <b>126.112,37</b> |
| <b>Utilidad neta</b>              | <b>6.255,60</b>   | <b>11.043,32</b>  | <b>16.355,06</b>  | <b>22.232,44</b>  | <b>28.719,70</b>  |

En el primer año de operaciones se obtendrá una utilidad neta de US\$ 6.255,60. En los ingresos se ha estimado un crecimiento del 8% anual para los siguientes años operacionales, y en el caso de los costos y gastos el incremento anual será del 5%, para ir acorde a la economía ecuatoriana.

**Tabla 16. Indicadores financieros: VAN y TIR**

| <b>Descripción</b> | <b>Valores</b>   |
|--------------------|------------------|
| Tasa               | 7%               |
| Inversión          | -32.011,30033    |
| Flujo caja año 1   | 6.255,60         |
| Flujo caja año 2   | 11.043,32        |
| Flujo caja año 3   | 16.355,06        |
| Flujo caja año 4   | 22.232,44        |
| Flujo caja año 5   | 28.719,70        |
| <b>VAN</b>         | <b>66.280,39</b> |
| <b>TIR</b>         | <b>32,86%</b>    |

En el caso de los indicadores financiero, el VAN alcanza un valor de US\$ 66.280,39 y el TIR el 32,86% valores positivos que indican la factibilidad económica y financiera del proyecto.

Para conocer el tiempo en que se recuperará la inversión del proyecto, Horngren et al. (2005), sugiere realizar el siguiente cálculo:

$$\text{Periodo de recuperación de la inversión} = a + (b - c) / d$$

Donde:

a = año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

b = inversión del proyecto.

c = flujo de efectivo acumulado del año anterior inmediato al que se recupera la inversión.

d = flujo de efectivo del año exacto en el que se recupera la inversión.

Reemplazando la fórmula:

$$\text{PRI} = 2 + (32.011,30 - 17.298,92) / 16.355,06$$

$$\text{PRI} = 2 + (14.712,38) / 16.355,06$$

$$\text{PRI} = 2 + 0,8995613589922629$$

$$\text{PRI} = 2,90$$

| <b>Cálculo de los meses</b> |          |
|-----------------------------|----------|
| 1 año                       | 12 meses |
| 0.48                        | X        |

$$X = \frac{0.90 \times 12}{1}$$

$$X = 10.80 \text{ meses}$$

| <b>Cálculo de los días</b> |         |
|----------------------------|---------|
| 1 mes                      | 30 días |
| 0.80                       | X       |

$$X = \frac{0.76 \times 30}{1}$$

$$X = 24 \text{ días}$$

La comercializadora Belfish tiene estimado recuperar su inversión en dos años, diez meses y veinticuatro días.

### **4.3. Factibilidad operativa**

La factibilidad operativa está relacionada a la capacidad económica, técnica y de recursos humanos, de la empresa para empacar el camarón y comercializarlo al mercado cuencano. La ciudad de Machala cuenta con una infraestructura adecuada para implementar este tipo de negocios al contar con una red de energía eléctrica, acceso al agua potable, telefonía fija y celular, amplia red vial, cooperativas de transporte, recurso humano calificado, que cubrirán las expectativas del negocio.

### **4.4. Factibilidad ambiental**

La factibilidad ambiental se relaciona al impacto que podría tener el plan de negocio en el medio ambiente. Por esta razón, se considera que el impacto ambiental es bajo al considerar que la empresa comercializará camarón empacado al mercado cuencano.

### **4.5. Factibilidad social**

La factibilidad social está acorde a las necesidades del mercado, donde se cubrirá una parte de la demanda de consumidores de camarón de la ciudad de Cuenca por medio de un producto fresco, empacado al vacío para garantizar su calidad. Además se generarán fuentes de empleo requiriéndose de siete personas que van desde el nivel directivo, ejecutivo y operarios, contribuyendo al desarrollo social, económico del país.

## **Conclusiones**

El modelo de negocio para la comercialización de camarón empacado hacia la ciudad de Cuenca es el Canvas cuya propuesta de valor es ofrecer una amplia variedad de presentaciones para la comercialización de camarón, en puntos estratégicos para su adquisición. La marca del producto será Belfish con una presentación de 454 gramos que es igual a una libra, empacado al vacío con el logo del negocio, fecha de empacado y caducidad, código de barras, para facilitar la comercialización así como su almacenamiento por parte del cliente.

El segmento del mercado del plan de negocio está compuesto por hoteles, hostales, hosterías, restaurantes de la ciudad de Cuenca que apuntan a la clase social media y media alta, que adquieren camarón para ofertarlo a sus clientes a través de sus restaurantes. La ciudad de Cuenca se caracteriza por ser la tercera ciudad en importancia económica, donde el sector turístico es uno de sus puntales económicos, por lo que la demanda de camarón es alta en esta parte del país.

El plan de negocio es factible desde lo económico y financiero al obtener un VAN de US\$ 134.722,68 y TIR 82,52%, desde el ámbito técnico la ciudad de Machala cuenta con proveedores para la materia prima y los activos fijos requeridos para la implantación del plan de negocio. En lo operativo se cuenta con capacidad económica, técnica y humana para cubrir con las expectativas de los inversionistas. Desde lo ambiental, al ser un proyecto comercial, el impacto generado al medio ambiente es bajo. La factibilidad social está relacionada a la generación de fuentes de empleo, impulsando el desarrollo empresarial del país.

## **Recomendaciones**

Considerando el alto nivel de demanda de camarón en la ciudad de Cuenca y la importancia económica del sector turístico en esta región, se sugiere enfocar el plan de negocio en la comercialización de camarón de alta calidad, con el objetivo de atender las necesidades de los hoteles, hostales, hosterías y restaurantes que apuntan a la clase social media y media alta. Para lo que se debe establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de camarón de calidad, asegurando el suministro constante de camarón empacado para satisfacer la demanda de los negocios del sector turístico. Establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores confiables y locales permitirá garantizar la frescura y disponibilidad del producto en todo momento.

El modelo de negocio Canvas contribuye a crear una propuesta de valor a la comercialización de camarón empacado en la ciudad de Cuenca, para lo que es importante utilizar canales de comunicación eficientes, como redes sociales, páginas web y publicidad en medios locales, para llegar al público objetivo de la ciudad de Cuenca y generar demanda. Además, para garantizar la calidad y frescura del producto, se deberá establecer una cadena de suministro eficiente y un control riguroso de la cadena de frío. También sería recomendable establecer alianzas estratégicas con restaurantes y tiendas de productos del mar para promover la venta del camarón Belfish. Adicionalmente, se podría considerar, en el mediano plazo, la posibilidad de ofrecer servicios de entrega a domicilio, para mayor comodidad de los clientes. Esto atraería a aquellos que prefieren recibir el producto directamente en su casa y evitar desplazamientos.

Se recomienda implantar el plan de negocio, ya que cuenta con todas las características necesarias para ser exitoso. Desde el punto de vista económico y financiero, los resultados obtenidos demuestran que el proyecto es rentable y se espera un retorno de inversión favorable. En cuanto al aspecto técnico, se cuenta con los proveedores adecuados y los activos fijos requeridos para su implementación, lo que asegura un buen funcionamiento. En términos operativos, se cuenta con la capacidad necesaria para cumplir con las expectativas de los inversionistas. Además, se destaca que el impacto ambiental generado por el proyecto es bajo, lo que contribuye a su sostenibilidad a largo plazo. Por último, la factibilidad social se ve beneficiada por la generación de fuentes de empleo, lo que impulsa el desarrollo empresarial del país, por lo que se convierte en un excelente negocio en que se aprovecha todas las oportunidades y ventajas presentes.

## **Bibliografía**

- Arboleda, M. (septiembre de 2020). *Estadísticas digitales Ecuador 2020 por Datareportal*. Obtenido de <https://www.hablemosdemarcas.com/estadisticas-digitales-ecuador-2020/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20e1%20INEC%2C%20hasta%20e1,un%20total%20de1%2055%2C9%25>
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000400120](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000400120)
- Cabiço, A. V., Neme, S., & Sandoval, M. d. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 73-83. doi:<https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol15iss38.2022pp73-83p>
- Calle, M. A., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202020000300083](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300083)
- Cañizares, L. (2021). Canales de distribución y la decisión de ampliarlos: Un enfoque desde la organización industrial. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 40-45. doi:<https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.428>
- Castro, D. A., Hoyos, G., & Leiva, Y. A. (2019). Trade marketing y estrategia digital en el canal de distribución y comercialización de pulpas de frutas en negocios de Girardot. *Revista Innova ITFIP*, 4(1), 21-31. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964686>
- Cristancho, G. J., Ninco, F. A., Cancino, Y. A., Alfonso, L. C., & Ochoa, P. E. (2021). Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. *Suma de Negocios*, 12(26), 41-51. doi:[10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5](https://doi.org/10.14349/sumneg/2021.V12.N26.A5)
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

- [Espinoza, R., Alchundia, J., Layana, X., Zuñiga, X., Tapia, D., & Espinoza, W. \(2018\). La segmentación de mercado y la satisfacción del cliente en los negocios comerciales de la bahía de Guayaquil. \*European Scientific Journal\*, 14\(25\), 126-141. doi:<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p126>](#)
- [Fierro, S., Guerrero, C., & Zurita, J. \(2020\). Estrategias empresariales de comercio exterior adaptadas para la industria automotriz de la Provincia de Tungurahua - Ecuador. \*Dominio de las Ciencias\*, 6\(2\), 636-658. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398468>](#)
- [Gómez, L., Arrubla, J. P., Aristizábal, J., & Restrepo, M. \(2020\). Análisis de las estrategias de marketing relacional en instituciones de educación superior de Colombia y España. \*RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía\*, 10\(20\), 343-361. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.09>](#)
- [Grupo de Investigación en Economía Regional. \(2020\). \*Estudio de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca. Boletín anual año 2019\*. Cuenca: Universidad de Cuenca.](#)
- [Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L., & Zambrano, S. \(2020\). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. \*Revista Universidad y Sociedad\*, 12\(4\), 399-406. Obtenido de \[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\\_arttext&pid=S2218-36202020000400399\]\(http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2218-36202020000400399\)](#)
- [Labrador, H., Suárez, J., & Suárez, S. \(2020\). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. \*Revista Espacios\*, 41\(42\), 199-206. doi:\[10.48082/espacios-a20v41n42p17\]\(https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p17\)](#)
- [Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., & Onofre, R. \(2019\). El modelo de negocio. Metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. \*Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación\*, 4\(1\), 87-99. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>](#)
- [Ludeña, Á., Serdán, K., & Romero, Ó. \(2022\). Estudio de Oferta y Demanda para una Asociación de Producción Textil y Costura. \*Economía y Negocios\*, 13\(1\), 119-132. doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v13i1.917>](#)
- [Macías, M. F., & Mero, J. \(2022\). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. \*Polo del Conocimiento\*, 7\(2\), 31-39. doi:\[10.23857/pc.v7i2.3567\]\(https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567\)](#)

- Márquez, O., Cosio, R., Márquez, F., & Manrique, M. (2020). Competitividad de la tara peruana en el comercio internacional, período 2010-2018. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(2), 258-280. doi: [www.doi.org/10.36390/telos222.02](http://www.doi.org/10.36390/telos222.02)
- Martínez, C. L., Arellano, A., & Lagarda, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*(19), 1-15. doi:<https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Mendoza, J., & Véliz, M. (2018). Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia. *ECA Sinergia*, 9(2), 68-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726419>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2022). *Estrategia nacional de ciberseguridad del Ecuador*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
- Moncayo, Y., Salazar, M., & Avalos, V. (2021). El estudio de mercado como estrategia para el desarrollo de productos en el sector estudio. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2205-2220. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926892>
- Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2577>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Madrid: Grupo Planeta .
- Ponce, J., Pastor, J., & Miño, G. (2020). Propuesta metodológica para la exportación de productos artesanales en Pymes ecuatorianas, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 25-31. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411425.html>
- Román, E. (2018). El diseño gráfico configurado a través del marketing estratégico aplicado a los restaurantes de primera categoría de la ciudad de Cuenca. *DAYA - Diseño, Arte y Arquitectura*(5), 63-85. doi:<https://doi.org/10.33324/daya.v0i5.192>

Soledispa, X., Morán, J., & Peña, D. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 79-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385908>

Tello, J., Nizama, M., Huamán, B., & Vargas, J. (2020). Impacto de los canales de comercialización online en tiempos del COVID-19. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 15-39. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1531>

Toala, S., Quiñonez, M., & Figueroa, M. (2020). Estudio de diferenciación de precios entre cadenas de supermercado, del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 325-342. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042559>

Vargas, P., Zúñiga, M., & Mullo, M. F. (2020). Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 242-258. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659395>

Villegas, D. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 29-42. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000200004](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200004)

Yépez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2045-2069. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>

## Anexos

### Anexo 1. Beneficios sociales del personal

| N°           | Cargo                    | Cant.    | Beneficios sociales |               |               |                     |                    | Total<br>beneficios<br>sociales |
|--------------|--------------------------|----------|---------------------|---------------|---------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|
|              |                          |          | XIII                | XIV           | Vacac.        | Fondo de<br>Reserva | Aporte<br>Patronal |                                 |
| 1            | Gerente                  | 1        | 66,67               | 37,50         | 33,33         | 66,67               | 97,20              | 301,37                          |
| 2            | Jefe de comercialización | 1        | 54,17               | 37,50         | 27,08         | 54,17               | 78,98              | 251,89                          |
| 3            | Jefe de logística        | 1        | 54,17               | 37,50         | 27,08         | 54,17               | 78,98              | 251,89                          |
| 4            | Vendedor                 | 1        | 41,67               | 37,50         | 20,83         | 41,67               | 60,75              | 202,42                          |
| 5            | Bodeguero                | 1        | 37,50               | 37,50         | 18,75         | 37,50               | 54,68              | 185,93                          |
| 6            | Operario 1               | 1        | 37,50               | 37,50         | 18,75         | 37,50               | 54,68              | 185,93                          |
| 7            | Operario 2               | 1        | 37,50               | 37,50         | 18,75         | 37,50               | 54,68              | 185,93                          |
| <b>Total</b> |                          | <b>7</b> | <b>329,17</b>       | <b>262,50</b> | <b>164,58</b> | <b>329,17</b>       | <b>479,93</b>      | <b>1.565,34</b>                 |