



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA MERCADOTECNIA**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Emprendimiento

Tema

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA
MONTESMAR S.A DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CAMARÓN, UBICADA EN EL CANTÓN PEDERNALES”.**

Autor:

JUAN RICKAR MONTESDEOCA ORTIZ

Tutor (a):

ING. ULISES MERO CHÁVEZ, MG.

Periodo 2025-1

Declaratoria de Autoría del Estudiante

Declaro que la investigación titulada: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CAMARÓN, UBICADA EN EL CANTÓN PEDERNALES”**, es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Lunes, 4 de agosto del 2025.

Juan Rickar Montesdeoca

Egresado

CC. 131640608-9

Ing. Ulises Mero Chávez, Mg.

Tutor

Certificación

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, bajo la autoría del estudiante Montesdeoca Ortiz Juan Rickar, legalmente matriculado en la carrera de Mercadotecnia, período académico 2025(1), cumpliendo el total de 384 horas, bajo la opción de titulación de emprendimiento, cuyo tema del proyecto es **“Plan de negocio para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización y exportación de camarón, ubicada en el cantón Pedernales”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lunes, 4 de agosto del 2025.

Lo certifico,

Ing. Ulises Mero Chávez, Mg.

Docente Tutor

Dedicatoria

Para mi querido padre en el cielo y mi amada familia. En las páginas de la vida, encontramos los capítulos más preciosos. A veces, esos capítulos están llenos de risas y alegrías, mientras que, en otros momentos, las lágrimas y la nostalgia se entrelazan con las palabras. Pero en cada línea, en cada verso, hay amor. A mi padre que, con sus manos fuertes y cálidas, tejieron los hilos de nuestra historia. Tu sonrisa, como un faro en la tormenta, nos guió hacia la luz. Aunque ya no estás físicamente a nuestro lado, tu legado perdura. Eres el viento que acaricia nuestras mejillas en las mañanas soleadas y la estrella que brilla en las noches más oscuras. En cada paso que damos, sentimos tu presencia, como un abrazo invisible que nos sostiene.

A mi familia:

Somos un mosaico de almas unidas por lazos de sangre y amor. En nuestras diferencias, encontramos la belleza de la diversidad. Celebramos los triunfos juntos y nos apoyamos en las derrotas. Somos un equipo, una sinfonía de corazones que laten al unísono. En cada risa compartida, en cada lágrima enjugada, construimos nuestra fortaleza.

Este libro es más que palabras en papel. Es un tributo a la vida que vivimos, a los momentos que compartimos y a los lazos que nos unen. Que estas páginas sean un refugio para nuestras memorias, un altar donde honramos a quienes ya no están y celebramos a quienes aún caminan a nuestro lado.

Con cariño y gratitud,

Juan Rickar Montesdeoca Ortiz

Agradecimiento

Queridos profesores y compañeros de la Universidad Laica Eloy Alfaro De Manabí, en especial a Ing. Ulises Mero, mi tutor de mi proyecto de emprendimiento.

Hoy quiero expresar mi más sincero agradecimiento por su dedicación, paciencia y sabiduría. A lo largo de mi trayectoria académica, ustedes han sido faros que iluminaron mi camino, guías que me impulsaron a crecer y maestros que compartieron su conocimiento con generosidad. Tus palabras alentadoras y tu compromiso inquebrantable fueron fundamentales para mi desarrollo como estudiante. Tu apoyo durante el proceso de investigación y redacción de mi tesis no tiene precio. Cada corrección, cada sugerencia, me acercó un paso más a la excelencia. Gracias por ser un mentor excepcional y por creer en mi potencial.

A mis demás profesores:

Cada uno de ustedes dejó una huella imborrable en mi corazón y en mi mente. Desde las aulas hasta los pasillos, sus enseñanzas resonaron en mí. Aprendí no solo de los libros, sino también de sus experiencias y pasión por la enseñanza. Gracias por desafiarme, por inspirarme y por ser modelos para seguir.

Este agradecimiento es más que palabras escritas; es un reconocimiento profundo y sincero. Que la vida les retribuya con alegrías y satisfacciones, y que sigan siendo faros para las generaciones venideras.

Con gratitud y admiración,

Juan Rickar Montesdeoca Ortiz

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Declaratoria de Autoría del Estudiante | 1 |
| Certificación | 3 |
| Dedicatoria..... | 4 |
| Agradecimiento | 5 |
| Datos Generales del Proyecto | 17 |
| Antecedentes metodológicos..... | 18 |
| Resumen..... | 20 |
| Abstract..... | 21 |
| 1. Capítulo. Organización estratégica | 22 |
| 1.1. Misión..... | 22 |
| 1.2. Visión..... | 22 |
| 1.3. Valores corporativos..... | 22 |
| 1.4. Objetivos | 23 |
| 1.4.1. Objetivo General del Proyecto | 23 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos del Proyecto..... | 23 |
| 1.4.3. Objetivo General de la empresa | 24 |
| 1.4.4. Objetivos específicos de la empresa | 24 |
| 1.5. Actividad (Modelo de negocio) | 25 |
| 1.6. Oportunidad de negocio detectada..... | 28 |
| 1.7. Organigrama estructural y funcional | 29 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 1.8. | Descripción del emprendedor y su equipo..... | 30 |
| 1.8.1. | Equipo, Formación, experiencia y función..... | 31 |
| 1.9. | Alianzas estratégicas..... | 36 |
| 1.10. | Análisis FODA..... | 37 |
| 1.10.1. | Puntos fuertes..... | 38 |
| 1.10.2. | Puntos débiles..... | 38 |
| 1.10.3. | Oportunidades..... | 38 |
| 1.10.4. | Amenazas..... | 39 |
| 1.10.5. | Matriz EFE (Factores Externos)..... | 41 |
| 1.10.6. | Matriz EFI (Factores Internos)..... | 42 |
| 1.10.7. | Matriz EFI y EFE..... | 43 |
| 1.10.8. | Estrategia de desarrollo en base al análisis FODA..... | 44 |
| 1.11. | Legal, jurídico y fiscal..... | 45 |
| 1.11.1. | Antecedentes de la empresa y las partes constituyentes..... | 45 |
| 1.11.2. | Aspectos legales (forma jurídica de la empresa, forma jurídica de trabajo con alianzas).... | 46 |
| 1.11.3. | Equipo directivo..... | 46 |
| 1.11.4. | Modalidad contractual (emprendedor y empleado)..... | 47 |
| 1.11.5. | Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento y venta de producto..... | 48 |
| 1.11.6. | Cobertura de responsabilidades Seguros..... | 53 |
| 1.11.7. | Patentes, marcas y otros de registros (protección legal)..... | 55 |
| 2. | Capítulo. Mercado..... | 57 |
| 2.1. | Investigación de mercado..... | 57 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.2. | Evidencia de mercado..... | 58 |
| 2.3. | Binomio Producto-Mercado..... | 62 |
| 2.4. | Segmentación..... | 63 |
| 2.4.1. | Segmentación del consumidor..... | 63 |
| 2.4.2. | Tamaño actual y proyectado..... | 65 |
| 2.4.5. | Análisis de resultados..... | 68 |
| 2.4.6. | Tendencia de mercado..... | 86 |
| 2.4.7. | Factores de riesgo..... | 88 |
| 2.4.8. | Ingreso en base al análisis de mercado..... | 90 |
| 2.5. | Análisis de la competencia..... | 91 |
| 2.5.1. | Descripción de la competencia..... | 91 |
| 2.5.2. | Comparación con la competencia..... | 93 |
| 2.5.3. | Ventajas competitivas..... | 94 |
| 2.5.4. | Barreras de entrada..... | 95 |
| 2.5.5. | Análisis de las 5 fuerza de Porter | 95 |
| 2.5.5.1. | Poder de negociación con los clientes | 96 |
| 2.5.5.2. | Poder de Negociación con los Proveedores..... | 96 |
| 2.5.5.3. | Amenaza de Ingresos de Nuevos Productos o Sustitutos | 97 |
| 2.5.5.4. | Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes..... | 97 |
| 2.5.5.5. | Rivalidad Entre los Competidores..... | 97 |
| 2.6. | Precio..... | 98 |
| 2.6.1. | Variables para la fijación de precio | 98 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 2.6.2. | Determinación del precio | 98 |
| 2.7. | Distribución y localización | 99 |
| 2.8. | Estrategias de promoción | 100 |
| 2.8.1. | Clientes claves..... | 100 |
| 2.8.2. | Estrategias de captación de mercado (clientes) | 101 |
| 3. | Capítulo y operaciones | 113 |
| 3.1. | Producto..... | 113 |
| 3.1.1. | Descripción del producto..... | 113 |
| 3.1.2. | Diseño del producto | 115 |
| 3.1.3. | Aspectos diferenciales..... | 121 |
| 3.2. | Proceso productivo..... | 122 |
| 3.2.1. | Proceso productivo | 122 |
| 3.2.2. | Cronograma de producción | 124 |
| 3.2.3. | Capacidad instalada..... | 125 |
| 3.2.4. | Tecnología necesaria para la producción..... | 128 |
| 3.2.5. | Control de calidad | 128 |
| 3.3. | Equipos e infraestructura necesaria..... | 129 |
| 3.4. | Requerimiento de mano de obra | 132 |
| 3.5. | Requerimientos de insumos productivo..... | 136 |
| 3.6. | Seguridad ambiental y medio ambiente..... | 140 |
| 3.6.1. | Normativa de prevención de riesgos | 140 |
| 3.6.2. | Normativa ambiental | 140 |

| | |
|---|------------|
| 4. Capítulo: Análisis financiero | 142 |
| 4.1. Sistema de cobros y pagos | 142 |
| 4.1.1. Sistema de cobros..... | 142 |
| 4.1.2. Sistema de pagos | 142 |
| 4.2. Presupuesto de ingresos y gastos | 143 |
| 4.2.1. Presupuesto de ingreso | 143 |
| 4.2.2. Presupuesto de costos y gastos | 144 |
| 4.2.3. Estado de pérdidas y ganancias | 144 |
| 4.2.4. Análisis de punto de equilibrio..... | 145 |
| 4.3. Inversiones | 147 |
| 4.3.1. Análisis de inversiones..... | 147 |
| 4.3.2. Cronograma de inversiones | 148 |
| 4.4. Plan de financiamiento | 148 |
| 4.4.1. Fuente y uso de fondos..... | 149 |
| 4.4.2. Estado de Balance General..... | 149 |
| 4.5. Evaluación | 150 |
| 4.5.1. Valor actual neto o valor presente neto | 151 |
| 4.5.2. Tasa interno de retorno..... | 151 |
| 4.5.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)..... | 151 |
| Capítulo 5: Conclusiones | 153 |
| Bibliografía | 155 |
| Anexos | 160 |

| | |
|--|------------|
| Anexo 1. Contrato de trabajo | 160 |
| Anexo 2. Cuestionario de encuesta realizada a la PEA de Pedernales | 164 |
| Anexo 3. Cuestionario de entrevista realizada a distribuidores de camarón en Nueva York, Estados Unidos. | 166 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Planificación estratégica de objetivos..... | 24 |
| Tabla 2. Equipo de Montesmar S.A..... | 35 |
| Tabla 3. Listado de Proveedores de Montesmar.S.A..... | 37 |
| Tabla 4. Matriz EFE (Factores Externos) | 41 |
| Tabla 5. Matriz EFI (Factores internos)..... | 42 |
| Tabla 6. Matriz EFI, EFE..... | 43 |
| Tabla 7. Matriz cruzada de Estrategias FODA de Montesmar S.A. | 44 |
| Tabla 8. Accionistas de Montesmar.S.A..... | 47 |
| Tabla 9. Cotización de póliza de seguro para Montesmar.S.A. | 55 |
| Tabla 10. Matriz de Ansoff..... | 62 |
| Tabla 11. Segmentación de consumidores..... | 63 |
| Tabla 12. Público objetivo | 66 |
| Tabla 13. Género..... | 68 |
| Tabla 14. Rango de edad..... | 69 |
| Tabla 15. Ocupación | 70 |
| Tabla 16. ¿Consume usted camarón?..... | 71 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 17. ¿Cuántas personas en su hogar consumen camarón?..... | 71 |
| Tabla 18. ¿Con qué frecuencia consume camarón?..... | 72 |
| Tabla 19. ¿En qué ocasiones suele consumir camarón? | 73 |
| Tabla 20. ¿Dónde suele comprar camarón?..... | 74 |
| Tabla 21. ¿Qué factores considera importante al comprar camarón?..... | 75 |
| Tabla 22. ¿Cuánto influye el origen del camarón en su decisión de compra?..... | 76 |
| Tabla 23. ¿Qué tanto conoce sobre la sostenibilidad en la producción de camarón? | 77 |
| Tabla 24. ¿Conoce usted de alguna empresa que venda camarón asegurando su calidad y sostenibilidad?..... | 78 |
| Tabla 25. ¿Cuál de las siguientes marcas de camarón usted conoce o ha consumido? | 79 |
| Tabla 26. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por camarón de calidad y sostenible? | 81 |
| Tabla 27. ¿Cuánto está dispuesto/a a pagar por 1kg de camarón de calidad y sostenible? | 82 |
| Tabla 28. ¿Está dispuesto/a a probar camarón de nuevas marcas?..... | 83 |
| Tabla 29. ¿Considera que el camarón ecuatoriano es de alta calidad? | 84 |
| Tabla 30. Mercado Meta | 85 |
| Tabla 31. Ingresos en base al análisis de mercado..... | 90 |
| Tabla 32. Descripción de la competencia directa | 91 |
| Tabla 33. Descripción de la competencia indirecta | 92 |
| Tabla 34. Comparación de la competencia | 93 |
| Tabla 35. Precio de venta al público | 98 |
| Tabla 36. Proyección en gastos de redes sociales | 103 |
| Tabla 37. Proyección de gastos de página Web..... | 105 |
| Tabla 38. Proyección de gastos de publicación física..... | 107 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 39. Proyección de gastos de promociones y descuentos..... | 109 |
| Tabla 40. Proyección de gastos de material POP..... | 111 |
| Tabla 41. Gastos de cinco años en estrategias de captación de mercados | 112 |
| Tabla 42. Materiales de elaboración de producto | 114 |
| Tabla 43. Cronograma de producción..... | 125 |
| Tabla 44. Capacidad instalada de producción..... | 126 |
| Tabla 45. Distribución de la Materia Prima para Producto Terminado | 126 |
| Tabla 46. Maquinarias y equipos de producción | 128 |
| Tabla 47. Adecuaciones de infraestructura | 131 |
| Tabla 48. Equipos de oficina..... | 131 |
| Tabla 49. Muebles de oficina..... | 132 |
| Tabla 50. Sueldos empleados primer año | 132 |
| Tabla 51. Sueldos empleados segundo año..... | 133 |
| Tabla 52. Sueldos empleados tercer año | 134 |
| Tabla 53. Sueldos empleados cuarto año | 134 |
| Tabla 54. Sueldos empleados quinto año..... | 135 |
| Tabla 55. <i>Materiales de oficina</i> | 136 |
| Tabla 56. <i>Implementos de limpieza</i> | 137 |
| Tabla 57. <i>Servicios básicos</i> | 138 |
| Tabla 58. <i>Mantenimientos</i> | 138 |
| Tabla 59. <i>Mantenimientos</i> | 139 |
| Tabla 60. <i>Servicios de transporte</i> | 139 |
| Tabla 61. <i>Costos variables anuales</i> | 139 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 61. Ingresos en base al análisis de mercado..... | 143 |
| Tabla 62. <i>Presupuesto de gastos anuales</i> | 144 |
| Tabla 63. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> | 145 |
| Tabla 64. <i>Punto de equilibrio mensual</i> | 146 |
| Tabla 65. Plan de inversión..... | 147 |
| Tabla 66. Inversiones | 148 |
| Tabla 67. <i>Estado de situación inicial</i> | 148 |
| Tabla 68. <i>Origen de fondos</i> | 149 |
| Tabla 69. <i>Estado de balance general</i> | 149 |
| Tabla 71. <i>Valor actual Neto</i> | 151 |
| Tabla 72. <i>Periodo de recuperación</i> | 152 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|--------------------------------------|
| Ilustración 1. Modelo CANVAS de Montesmar.S.A..... | 27 |
| Ilustración 2. Organigrama funcional de Montesmar.S.A..... | 30 |
| Ilustración 3. Matriz de análisis FODA..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Ilustración 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 96 |
| Ilustración 5. Vista Satelital Ubicación de Montesmar.S.A..... | 99 |
| Ilustración 6. Diseño del perfil de WhatsApp | 102 |
| Ilustración 7. Diseño del perfil de Facebook..... | 102 |
| Ilustración 8. Diseño de perfil de Instagram | 103 |
| Ilustración 9. Diseño de página Web..... | 104 |
| Ilustración 10. Diseño de afiche y lona publicitaria..... | 106 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 11. Diseño de promoción para redes sociales | 108 |
| Ilustración 12. Diseño de cupón de descuento | 108 |
| Ilustración 13. Prototipo de Material POP | 110 |
| Ilustración 14. Prototipo de tarjetas publicitarias | 111 |
| Ilustración 15. Imagotipo de la empresa | 115 |
| Ilustración 16. Imagotipo variación fondo negro | 115 |
| Ilustración 17. Imagotipo variación fondo negro | 116 |
| Ilustración 18. Imagotipo fondo blanco | 116 |
| Ilustración 19. Paleta de colores corporativos..... | 117 |
| Ilustración 20. Logotipo | 117 |
| Ilustración 21. Isotipo..... | 118 |
| Ilustración 22. Presentación frontal de los productos..... | 118 |
| Ilustración 23. Presentación trasera del producto..... | 119 |
| Ilustración 24. Envase del producto | 119 |
| Ilustración 25. Etiquetas frontales de los productos..... | 120 |
| Ilustración 26. Etiquetas informativas traseras de los productos | 121 |
| Ilustración 27. Diseño del empaque superior y embalaje..... | 121 |
| Ilustración 28. Proceso de producción de Montesmar S.A. | 122 |
| Ilustración 29. Modelo de la infraestructura de Montesmar S.A. | 127 |
| Ilustración 30. Punto de equilibrio de Montesmar S.A. | 146 |
| Ilustración 31. Contrato de trabajo a plazo indefinido | 160 |

Índice de gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Matriz EFE, EFI..... | 43 |
| Gráfica 2. Resultados encuesta pregunta 1 | 68 |
| Gráfica 3. Resultados encuesta pregunta 2 | 69 |
| Gráfica 4. Resultados encuesta pregunta 3 | 70 |
| Gráfica 5. Resultados encuesta pregunta 4 | 71 |
| Gráfica 6. Resultados encuesta pregunta 5 | 72 |
| Gráfica 7. Resultados encuesta pregunta 6 | 73 |
| Gráfica 8. Resultados encuesta pregunta 7 | 74 |
| Gráfica 9. Resultados encuesta pregunta 8 | 75 |
| Gráfica 10. Resultados encuesta pregunta 9 | 76 |
| Gráfica 11. Resultados encuesta pregunta 10 | 77 |
| Gráfica 12. Resultados encuesta pregunta 11 | 78 |
| Gráfica 13. Resultados encuesta pregunta 12 | 79 |
| Gráfica 14. Resultados encuesta pregunta 13 | 80 |
| Gráfica 15. Resultados encuesta pregunta 14 | 81 |
| Gráfica 16. Resultados encuesta pregunta 15 | 82 |
| Gráfica 17. Resultados encuesta pregunta 16 | 83 |
| Gráfica 18. Resultados encuesta pregunta 17 | 84 |
| Gráfica 19. Resultados encuesta pregunta 18 | 85 |

Datos Generales del Proyecto

TÍTULO: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CAMARÓN, UBICADA EN EL CANTÓN PEDERNALES”

AUTOR: Montesdeoca Ortiz Juan Rickar

TELÉFONO: 0981185705

E-MAIL: juanchym23@hotmail.com

REDES SOCIALES: Instagram: @montesmar.ec (Instagram y Facebook)

LUGAR DE EJECUCIÓN: Pedernales-Manabí-Ecuador

SECTOR ECONÓMICO: Sector secundario. Transformación de materia prima en producto elaborado.



Antecedentes metodológicos

Actualmente, vivimos en un entorno tan competitivo, donde los sectores comerciales y empresariales buscan de manera constante posicionarse en el mercado mediante el uso de estrategias innovadoras que brinden satisfacción a lo que exigen los consumidores. Es por esto, que la industria camaronera en Ecuador se ha posicionado como uno de los mejores sectores con gran potencial de crecimiento, esto es debido a que el camarón es de la mejor calidad y además tiene una gran demanda a nivel nacional e internacional.

El camarón ecuatoriano es muy cotizado debido a su frescura, tamaño y sabor, además contiene beneficios nutricionales como proteínas, ácidos grasos omega-3, y minerales esenciales como el zinc y el selenio. Su consumo es frecuente y por lo general se relaciona con una dieta balanceada y beneficios cardiovasculares (Cardoza & Olivas, 2024). Para el desarrollo de este proyecto se han estructurado 5 capítulos fundamentales:

En el capítulo 1 se hace mención del contexto del proyecto, como la misión, visión y objetivos de la microempresa. Además, se realiza un análisis FODA, y se describe el marco legal y fiscal aplicable, por ende, se detallan los permisos y los registros necesarios para el buen funcionamiento de la microempresa. En el capítulo 2 se desarrolla el análisis de mercado, incluyendo el comportamiento del consumidor y la demanda a nivel local y así mismo a nivel internacional del camarón. Así mismo, se aplicarán encuestas a la población económicamente activa (PEA) para determinar si el estudio es viable y determinar la estimación de la aceptación del producto.

En el capítulo 3 podremos observar la descripción del producto, el proceso operativo, los requerimientos técnicos, la maquinaria, la infraestructura que se necesita y el recurso humano.

También se detallará el cumplimiento de normativas sanitarias, ambientales y de calidad. Así mismo, se realiza el estudio financiero del proyecto, para poder evaluar la rentabilidad a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Retorno sobre la Inversión (ROI) y el periodo de recuperación de la inversión. En el capítulo 5, se finaliza con las debidas conclusiones.

Resumen

El presente proyecto se basó en dar a conocer la “El plan de negocio para la creación de la microempresa Montesmar S.A., la cual se dedicará a la comercialización y exportación de camarón, ubicada en el cantón Pedernales. Esta idea surgió al ver la gran demanda de camarón que existe tanto a nivel nacional como internacional, buscando así ofrecerlo como un producto de calidad, aprovechando los recursos naturales de la costa. Por lo tanto, se tiene como objetivo general elaborar un plan de negocio para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización y exportación de camarón.

Cabe destacar que, para llevar a cabo este proyecto, la metodología de estudio que se utilizó se basó en una investigación bibliográfica, en un análisis estadístico y el trabajo de campo, lo que permitió conocer la gran demanda de camarón y determinar la alta aceptación por su sabor, textura y calidad. Por ello, en Montesmar S.A. se busca construir una marca de confianza, ofreciendo camarón ecuatoriano con estas cualidades.

Es fundamental saber que el trabajo en equipo es fundamental, por eso se establecerá alianzas con proveedores locales, entidades financieras y canales de distribución. Además, mediante el uso de redes sociales, la página web y la publicidad física se promocionará la marca en el mercado. Por lo tanto, la inversión total del proyecto es de \$143.876,00 dólares, donde un 65%, (\$92.824) provendrá de un crédito, y un 35% de capital propio (\$51.051). El proyecto presenta un TIR del 35,05% y un ROI de 0,30%, lo que demuestra que el proyecto es rentable y que además el periodo de recuperación de la inversión será de menos de 3 años y 28 días.

Palabras clave: camarón; exportación; microempresa; plan de negocio; rentabilidad: Pedernales

Abstract

This project was based on publicizing the "Business plan for the creation of the micro-enterprise Montesmar S.A., which will be dedicated to the commercialization and export of shrimp, located in the canton of Pedernales. This idea arose from observing the high demand for shrimp both nationally and internationally, with the aim of offering it as a quality product, taking advantage of the natural resources of the coast. Therefore, the overall objective is to develop a business plan for the creation of a micro-enterprise dedicated to the marketing and export of shrimp.

It should be noted that, to carry out this project, the study methodology used was based on bibliographic research, statistical analysis, and fieldwork, which revealed the high demand for shrimp and determined its high acceptance due to its flavor, texture, and quality. For this reason, at Montesmar S.A., we seek to build a trusted brand by offering shrimp with these qualities.

It is essential to understand that teamwork is fundamental, which is why partnerships will be established with local suppliers, financial institutions, and distribution channels. In addition, the brand will be promoted in the market through social media, websites, and physical advertising. Therefore, the total investment for the project is \$143,876.00, of which 65% (\$92,824) will come from a loan and 35% from equity (\$51,051). The project has an IRR of 35.05% and an ROI of 0.30%, demonstrating that the project is profitable and that the payback period will be less than 3 years and 28 days.

Key words: shrimp; export; microenterprise; business plan; profitability; Pedernales.

1. Capítulo. Organización estratégica

1.1.Misión

Ser una microempresa dedicada a la comercialización y exportación de camarón de la mejor calidad, comprometida con el desarrollo. Ser reconocidos por brindar un producto fresco y de calidad que satisfagan las expectativas de los clientes en Ecuador y el mundo contribuyendo al crecimiento económico del cantón Pedernales, Manabí.

1.2.Visión

Para el año 2030, Montesmar S.A. se posicionará como la principal empresa en el mercado nacional e internacional de camarón, donde se destaque por su compromiso por la calidad, sabor y tamaño de sus productos.

1.3.Valores corporativos

- **Calidad:** Garantizar un camarón de excelente calidad cumpliendo con los debidos estándares nacionales e internacionales.
- **Sostenibilidad:** Adoptar prácticas responsables en el uso de recursos, para proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo sostenible.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la colaboración y comunicación entre el personal de trabajo de la microempresa y con los aliados estratégicos para lograr objetivos comunes.
- **Lealtad:** Construir relaciones duraderas con los clientes, proveedores y colaboradores, que se basan en la fidelidad, respeto y compromiso mutuo.

- **Compromiso:** Asumir con mucha seriedad y determinación cada una de las actividades a nivel comercial y operativas, poniendo como prioridad la satisfacción del cliente y el crecimiento de Montesmar.S.A.
- **Responsabilidad:** Responder con la mayor seriedad ante cada tarea, cumpliendo con las debidas obligaciones ya sea económicas, sociales o ambientales.
- **Puntualidad:** Cumplir de manera rigurosa con los tiempos de entrega y exportación, lo cual permite brindar la mayor confianza en los mercados nacionales e internacionales.
- **Transparencia:** Actuar con mucha honestidad en todos los procesos administrativos, financieros y comerciales, con el fin de garantizar claridad en la toma de decisiones y en las elaciones con los actores involucrados.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General del Proyecto

Diseñar un plan de negocio para la creación de una microempresa comercializadora y exportadora de camarón, ubicada en el cantón Pedernales.

1.4.2. Objetivos Específicos del Proyecto

- Identificar la oferta y demanda de camarón en el mercado local y potencialmente en el internacional, a través de un análisis y estudio de mercado.
- Realizar un estudio técnico para determinar la factibilidad de las herramientas y para el procesamiento, comercialización y exportación eficiente del camarón.

- Desarrollar estrategias de Marketing Mix en Montesmar S.A. para el fomento del camarón hacia el mercado nacional e internacional.
- Evaluar la factibilidad de la creación de Montesmar S.A., mediante la realización de un análisis financiero.

1.4.3. Objetivo General de la empresa

Consolidar a Montesmar S.A. como una microempresa líder en la comercialización y exportación de camarón desde el cantón Pedernales hacia mercados nacionales e internacionales para el año 2030,

1.4.4. Objetivos específicos de la empresa

- Alcanzar una participación del 15% en el mercado nacional de exportación de camarón en los primeros dos años de operación.
- Lograr una rentabilidad neta del 20% sobre las ventas anuales en el cuarto año de funcionamiento.
- Posicionar la marca Montesmar S.A. como referente de calidad en el sector camaronero ecuatoriano en un plazo de cinco años.

Tabla 1. *Planificación estratégica de objetivos*

| Tipo de Objetivo | Objetivo | Indicador | Meta |
|-------------------------|--|--|------------------|
| Corto plazo | Lograr un reconocimiento inicial de marca entre los consumidores de Pedernales y Nueva York, Estados Unidos. | Nivel de conocimiento y preferencia de marca | 15% |
| | Alcanzar una producción mensual para alcanzar los niveles óptimos. | Volumen de producción mensual | 14.000 kg al mes |

| | | | |
|---------------|---|---|--|
| Mediano Plazo | Alcanzar una participación de mercado en el segmento de camarón en Pedernales y Nueva York, Estados Unidos. | Participación de mercado | 20% |
| | Lograr una rentabilidad neta sostenible sobre las ventas Posicionar la marca como el camarón preferido de los consumidores de Pedernales y Nueva York, Estados Unidos. | Rentabilidad Neta Posicionamiento de marca | 30% Presencia de marca sólida y diferenciada |
| Largo plazo | Ampliar la distribución a las distintas regiones de Ecuador y en otros estados de Estados Unidos. | Expansión de mercado | Ingreso exitoso a la Costa y Sierra de Ecuador y a nivel internacional, en Estados Unidos estados como Pensilvania y Nueva Jersey. |

Nota. Esta tabla corresponde al análisis y planificación de los objetivos de Montesmar SA.

Elaborado por: Juan Montesdeoca

1.5. Actividad (Modelo de negocio)

Montesmar S.A. nace como una microempresa con el sueño de llevar camarón de la mejor calidad a nivel local y desde Pedernales a Nueva York, Estados Unidos. Esta iniciativa es fruto de la visión y del espíritu emprendedor de Juan Rickar Montesdeoca Ortiz, quien vio una gran oportunidad en el mercado tanto local como internacional, aprovechando las condiciones que nuestra región brinda para la producción de camarón.

Montesmar S.A. es una microempresa que se ubicará en el cantón Pedernales, provincia de Manabí, en el Sector María Luisa Cuarta Etapa, dedicada a la comercialización y exportación de camarón, orientada tanto al mercado nacional como internacional. El modelo de negocio se basa en ofrecer un camarón de la mejor calidad, procesado bajo los debidos estándares de control

sanitario y trazabilidad. La empresa se proyecta como una alternativa de competitividad en el sector acuícola, generando valor mediante la innovación y el compromiso con la comunidad pesquera local.

La idea de negocio surgió como respuesta a la gran demanda a nivel global de camarón especialmente en países donde el camarón ecuatoriano es altamente valorado. Montesmar S.A. busca posicionarse como una empresa de confianza, que garantiza frescura, sabor y cumplimiento de las normativas de exportación. Montesmar S.A. se destaca por:

- Producto fresco y de calidad: La empresa contará con alianzas estratégicas con proveedores de camarón, asegurando una cadena de suministro fresca y confiable.
- Procesamiento con valor agregado: El camarón será clasificado, empacado y conservado en condiciones óptimas, para la entrega final.
- Alianzas comerciales: Montesmar S.A. establecerá relaciones comerciales con el distribuidor nacional que es la empresa Marcos Raúl, el distribuidor de exportación que es la compañía Maersk Line, Netcost Market como punto de venta, restaurantes, supermercados, proveedores de insumos, hoteles y tiendas locales.
- Desarrollo local y empleo digno: Se impulsará la economía del cantón Pedernales a través de la generación de empleo y capacitación de todo el personal.

Montesmar S.A. utilizará una estrategia de marketing enfocada en la promoción del producto, destacando su origen natural, su sabor, su frescura y el respaldo de un proceso debidamente estricto y de calidad. Para alcanzar nuestros objetivos comerciales, Montesmar S.A. implementará el modelo de negocio CANVAS.

Ilustración 1. Modelo CANVAS de Montesmar.S.A.

| ALIANZAS | ACTIVIDADES CLAVES | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON LOS CLIENTES | SEGMENTO |
|--|--|--|---|---|
| <p>Proveedores de camarón: Alianza estratégica con proveedores locales de Pedernales específicamente de la parroquia Cojimés, para garantizar calidad de la materia prima.</p> <p>Distribuidores: Alianza con distribuidor nacional e internacional, así como el punto de venta internacional. Colaboración con cadenas de supermercados, restaurantes, hoteles y tiendas locales.</p> | <p>Producción Control de calidad Publicidad y ventas Distribución Atención y servicio al cliente Comercialización Exportación y ventas Marketing</p> | <p>Camarón de origen natural sin procesos industriales invasivos. Producto rico en proteínas, minerales esenciales y bajo en grasas, ideal para una alimentación saludable. Textura firme y sabor auténtico que distingue al camarón ecuatoriano en los mercados más exigentes. Empacado en materiales sostenibles que reducen el impacto ambiental. Impulso al desarrollo económico local mediante alianzas con pescadores artesanales de Pedernales.</p> | <p>Mediante el punto de venta, y canales de comunicación en redes sociales y página web para mantenerlos informados sobre los productos y promociones, de esa manera dar atención personalizada para generar confianza en la marca.</p> | <p>Consumidores nacionales e internacionales, hombres y mujeres económicamente activos, entre 25 y 65 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos bajo, medio y medio-alto, interesados en productos del mar de alta calidad. Restaurantes, hoteles, tiendas locales y cadenas de supermercados que buscan proveedores confiables y responsables. También incluye consumidores que valoran prácticas sostenibles y el apoyo a la economía local.</p> |
| <p>COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Costos de materia prima, de producción, de distribución, administrativos, operativos y legales y de marketing y publicidad. | | <p>INGRESOS</p> <p>Ventas directas, Ventas en línea (e-commerce), ventas de desecho de cáscara de camarón.</p> | | |

Nota. Esta ilustración corresponde al modelo de CANVAS de Montesmar.S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

1.6.Oportunidad de negocio detectada

En la actualidad, el mercado internacional en el sector de camarón presenta una gran oportunidad de crecimiento debido al aumento en la demanda de este. Los consumidores valoran cada vez más los productos que cumplen con estándares sanitarios. En este sentido, (Mora y otros, 2020) señalan que:

“La calidad certificada y trazabilidad en los productos alimenticios como el camarón se han convertido en algunos factores diferenciadores para acceder a los mercados exigentes y así poder mantener relaciones comerciales estables y competitivas en el sector exportador” (p. 113).

La primera oportunidad está en la demanda de camarón. Bien sabemos que el camarón es un alimento de consumo masivo y sigue siendo muy codiciado, lo que mantiene a esta industria estable y con vista de crecimiento. La microempresa tendrá la ventaja de ofrecer camarón procesado con los mejores estándares, aprovechando la buena reputación que tiene nuestro país en el mercado internacional.

Con la creciente demanda de camarón en el mercado internacional, podemos buscar nuevos destinos donde este producto sea más valorado. Además, podemos formar alianzas con distribuidores y empresas importadoras que nos ayuden a llevarlo a los distintos consumidores. Así podremos ampliar alcance, y se fortalecerá la presencia de Ecuador como referente en la industria camaronera del mundo.

La ubicación de Montesmar S.A. en el cantón Pedernales es de mucha ventaja. Al contar con acceso directo al océano, la empresa podrá optimizar sus costos de transporte y logística. Lo

que facilitará la rapidez en la entrega del camarón, lo cual permitirá ser una microempresa más competitiva en los mercados internacionales.

Montesmar S.A. contará con su propia página web, lo que permitirá llegar a muchos más consumidores. Junto con el uso de las redes sociales, se podrá compartir nuestra historia, mostrar las ventajas de nuestro camarón, y conectar directamente con clientes de todo el mundo.

1.7.Organigrama estructural y funcional

Según (Murillo y otros, 2020),

“Contar con una estructura organizacional definida permite distribuir las responsabilidades, mejorar la comunicación de manera interna y optimizar la toma de decisiones dentro de la empresa”.

Por lo tanto, el organigrama es una herramienta indispensable para establecer de manera clara las jerarquías, las funciones y relaciones entre los distintos miembros de la empresa.

En el caso de Montesmar S.A., el organigrama cumple una función primordial al establecer las líneas de autoridad y de coordinación entre las áreas operativas, logísticas, comerciales, financieras y de producción. Lo cual asegura que cada departamento tenga claridad sobre sus funciones y así se pueda llevar a cabo una gestión eficaz del proceso productivo y comercial.

Montesmar S.A. optará por un organigrama vertical, donde el accionista mayoritario ocupará el cargo de gerente general en el puesto superior de la estructura. Luego se situarán los departamentos cada uno con sus respectivos responsables.

Ilustración 2. Organigrama funcional de Montesmar.S.A.



Nota. Esta ilustración corresponde al organigrama funcional de Montesmar.S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

1.8.Descripción del emprendedor y su equipo

El presente proyecto es dirigido por Juan Rickar Montesdeoca, un emprendedor visionario con un claro conocimiento del mercado local de camarón y su potencial a nivel internacional. Su experiencia ha permitido la identificación de oportunidades de negocio lo que lo llevó a desarrollar este proyecto innovador, con el objetivo de posicionar al camarón como un producto de alta calidad y valor agregado en los distintos mercados.

Juan Rickar, tiene habilidades en los campos de la gestión empresarial y la comercialización, ya que ha liderado negocios similares y lidera la creación de Montesmar S.A. coordinando esfuerzos para el debido procesamiento, comercialización y exportación de

camarón. Su visión lo ha llevado a rodearse de un equipo directivo altamente competente y dedicado.

El equipo directivo de Montesmar.S.A. está compuesto por profesionales con mucha experiencia en el sector pesquero, el marketing internacional y logística. Cada miembro del equipo aporta la debida experiencia que garantiza que la microempresa cumpla con los debidos estándares de calidad y normativas internacionales. Este equipo se caracteriza por su compromiso con los valores corporativos de la empresa y comparten la misión de brindar un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes.

1.8.1. Equipo, Formación, experiencia y función

A continuación, se describen los cargos y funciones del personal de Montesmar.S.A.

Gerente General

Responsabilidades

- Liderar la gestión integral de la empresa.
- Definir la dirección estratégica y los planes de crecimiento.
- Supervisar todas las áreas operativas y administrativas.
- Representar a la empresa ante clientes, proveedores y organismos.
- Asegurar el cumplimiento de normativas legales y sanitarias.

Funciones

- Presidir reuniones de planificación y evaluación.

- Aprobar presupuestos, políticas y procesos primordiales.
- Tomar decisiones sobre inversión, certificaciones y expansión de mercado.
- Coordinar con los jefes de área para asegurar el cumplimiento de metas.
- Evaluar el desempeño global de la empresa.

Jefe de Producción

Responsabilidades

- Coordinar y supervisar todas las etapas del proceso productivo.
- Garantizar la calidad y seguridad del producto.
- Controlar el uso eficiente de recursos humanos y materiales.
- Gestionar el cumplimiento de estándares sanitarios internacionales.

Funciones

- Planificar la producción semanal según la demanda y capacidades.
- Supervisar directamente a operarios y personal de control de calidad.
- Coordinar con bodega para el suministro de insumos y empaque.
- Evaluar continuamente los procesos y proponer mejoras.

Operarios de pelado y desvenado

Responsabilidades

- Realizar el proceso manual de pelado y desvenado del camarón.
- Mantener los estándares de higiene en cada operación.
- Identificar y reportar anomalías en la materia prima.

Funciones

- Pelar y desvenar camarones cumpliendo los tiempos y normas establecidas.
- Limpiar y desinfectar el área de trabajo y utensilios.
- Clasificar el producto según calidad y tamaño.

Operarios de empaquetado y bodega

Responsabilidades

- Preparar y empaclar el producto para su conservación y distribución.
- Manejar y controlar el inventario de productos terminados.
- Mantener las condiciones de higiene en el área de almacenamiento.

Funciones

- Empacar el camarón según las especificaciones del cliente o mercado de destino.
- Colocar etiquetas, sellos y fechas de producción.
- Organizar el producto en cámaras de frío o zonas de distribución.

Jefe Administrativo y Financiero

Responsabilidades

- Supervisar las actividades administrativas, contables y financieras.
- Asegurar la gestión eficiente de recursos económicos y humanos.
- Velar por el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.

Funciones

- Elaborar presupuestos y controlar el flujo de caja.
- Preparar informes financieros y balances mensuales.
- Coordinar con proveedores, bancos y entidades tributarias.
- Apoyar en la formulación de políticas salariales y contratos laborales.

Asistente de marketing, ventas y atención al cliente**Responsabilidades**

- Desarrollar campañas promocionales y estrategias de venta.
- Atender a clientes, generar cotizaciones y mantener la comunicación postventa.
- Gestionar la imagen y presencia digital de la empresa.

Funciones

- Crear contenido para redes sociales y material publicitario.
- Realizar seguimiento a clientes potenciales y fidelizar los actuales.

- Recoger feedback del cliente para mejorar el servicio.

Logística y Distribución

Responsabilidades

- Coordinar el transporte de materia prima, insumos y productos terminados.
- Asegurar entregas en tiempo y forma, tanto a nivel nacional como internacional.
- Mantener la cadena de frío en todos los procesos de distribución.

Funciones

- Organizar rutas y transportes según volúmenes y destinos.
- Supervisar condiciones de conservación durante el traslado.
- Mantener comunicación con aduanas, exportadores o agentes logísticos.

Tabla 2. *Equipo de Montesmar S.A.*

| Nombre | Cargo | Experiencia | Formación | ¿Posee conocimiento de tipo empresarial? |
|------------------|----------------------------------|---|------------------------------------|---|
| Juan Montesdeoca | Gerente General | 5 años en ventas | Licenciatura en Mercadotecnia | Conocimientos universitarios, experiencia en comercialización mayorista de camarón. |
| Coraima Quiroz | Jefa Administrativa y Financiero | 3 años de experiencia en cargos administrativos | Economista | Experiencia laboral en el sector bancario, lo que le ha permitido adquirir conocimientos en gestión financiera y análisis contable. |
| Alejandra Macías | Asistente de Marketing, Ventas y | 2 años de experiencia en atención al cliente | Licenciatura en Marketing y afines | Ha trabajado en empresas comerciales como dependiente, |

| Nombre | Cargo | Experiencia | Formación | ¿Posee conocimiento de tipo empresarial? |
|--|---------------------------------------|---|--|---|
| | Atención al Cliente | y promoción de productos | | fortaleciendo habilidades en ventas, promoción y gestión de clientes. |
| Irina Montesdeoca | Jefe de Producción | 3 años de experiencia en la pesquera | Ingeniería Agroindustrial | Comerciante independiente |
| Rubén Candela Halen Gracia Mishell Villareal | Operario de Pelado y Desvenado | 2-4 años de experiencia | Bachiller | Ninguno |
| Andrés Quiñonez | Operario de Empaquetado y bodeguero | 3 años de experiencia en control de calidad | Tecnología en Procesamiento de Alimentos | Control de inventarios y almacenamiento en empresas del sector alimenticio. |
| Nidia Plaza | Asistente de Logística y Distribución | 5 años de experiencia como vendedora | Ingeniería Comercial | Comerciante independiente |

Nota: Elaborado por Juan Montesdeoca

1.9. Alianzas estratégicas

Las alianzas con proveedores y distribuidores son primordiales para garantizar la eficiencia en la cadena de suministro y distribución de productos. Estas colaboraciones permiten asegurar la calidad de la materia prima, que el abastecimiento sea continuo y que haya una distribución oportuna tanto en el mercado nacional como internacional.

La teoría del equilibrio de Nash, propuesta por el matemático John Nash, puede ser aplicada para lograr una situación de “ganar-ganar” entre las partes involucradas. Según esta teoría, en un juego de estrategia donde cada parte busca maximizar su beneficio individual, se puede alcanzar un equilibrio en el que ninguna de las partes puede mejorar su posición unilateralmente (Ramírez & Vázquez, 2024).

A continuación, se detallan los principales aliados estratégicos de Montesmar S.A.:

Tabla 3. *Listado de Proveedores de Montesmar.S.A.*

| Proveedor | Dirección | Productos |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Ítalo Montesdeoca | Cojimíes, Pedernales, Ecuador | Camarón entero talla U16/20 |
| Martín Quiroz | Cojimíes, Pedernales, Ecuador | Camarón entero talla U16/20 |

Nota. Esta tabla fue realizada a partir de una exploración en campo. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 4. *Listado de Distribuidores de Montesmar.S.A.*

| Empresa | Dirección | Productos y servicios |
|--------------------------------|------------------------------------|--|
| Cevichería Los Frailes | Eloy Alfaro, Pedernales, Ecuador | Ceviches, mariscos frescos, platos típicos costeños. |
| Supermercados Jahelita | Pedernales, Manabí, Ecuador | Productos de primera necesidad, alimentos frescos, enlatados y mariscos empacados. |
| Cevichería 4 hermanos | Pedernales, Manabí, Ecuador | Ceviches, mariscos, platos típicos costeños. |
| Supermercados AKÍ | Pedernales, Manabí, Ecuador | Supermercado que distribuye productos de consumo masivo. |
| Maersk Line | Guayaquil, Ecuador | Transporte marítimo refrigerado para exportación hacia EE. UU. |
| Distribuidora Raúl | Marcos Portoviejo, Manabí, Ecuador | Distribución especializada de productos de consumo masivo |
| Netcost Market (World of Food) | Nueva York, Estados Unidos | Cadena de supermercados, ofrecer alimentos de diferentes partes del mundo. |

Nota. Esta tabla fue realizada a partir de una exploración en campo. Elaborado por Juan Montesdeoca.

1.10. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de estrategias que se utiliza en la planificación empresarial. Su finalidad es brindar un detalle claro y estructurado de la situación actual de una organización, permitiendo tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias realistas y eficaces.

Desde el enfoque interno, el FODA permite identificar las fortalezas que se deben potenciar y las debilidades que es necesario corregir. En cuanto al entorno externo, facilita reconocer las oportunidades que se pueden aprovechar en el mercado y las amenazas que pueden representar un riesgo si no se gestionan de manera adecuada. Para Montesmar S.A., la aplicación de este análisis es primordial, ya que se encuentra en una etapa de planificación y desarrollo como microempresa exportadora.

1.10.1. Puntos fuertes

Montesmar S.A. destaca por ofrecer un camarón de alta calidad. Su ubicación estratégica en el cantón Pedernales, cerca del océano facilita el acceso a rutas logísticas de exportación. Además, cuenta con disponibilidad constante de materia prima gracias a sus alianzas con operarios de captura. El equipo emprendedor, comprometido y capacitado, aporta una base fundamental para el desarrollo y el posicionamiento de la empresa.

1.10.2. Puntos débiles

Entre las principales debilidades se encuentra la dependencia de terceros para la distribución, lo que podría limitar el control sobre los tiempos y calidad del servicio. Asimismo, la limitada presencia en mercados internacionales y los recursos financieros iniciales reducidos representan debilidades en la etapa de crecimiento. Así mismo, la falta de reconocimiento de marca y una infraestructura que aún está en fase de desarrollo.

1.10.3. Oportunidades

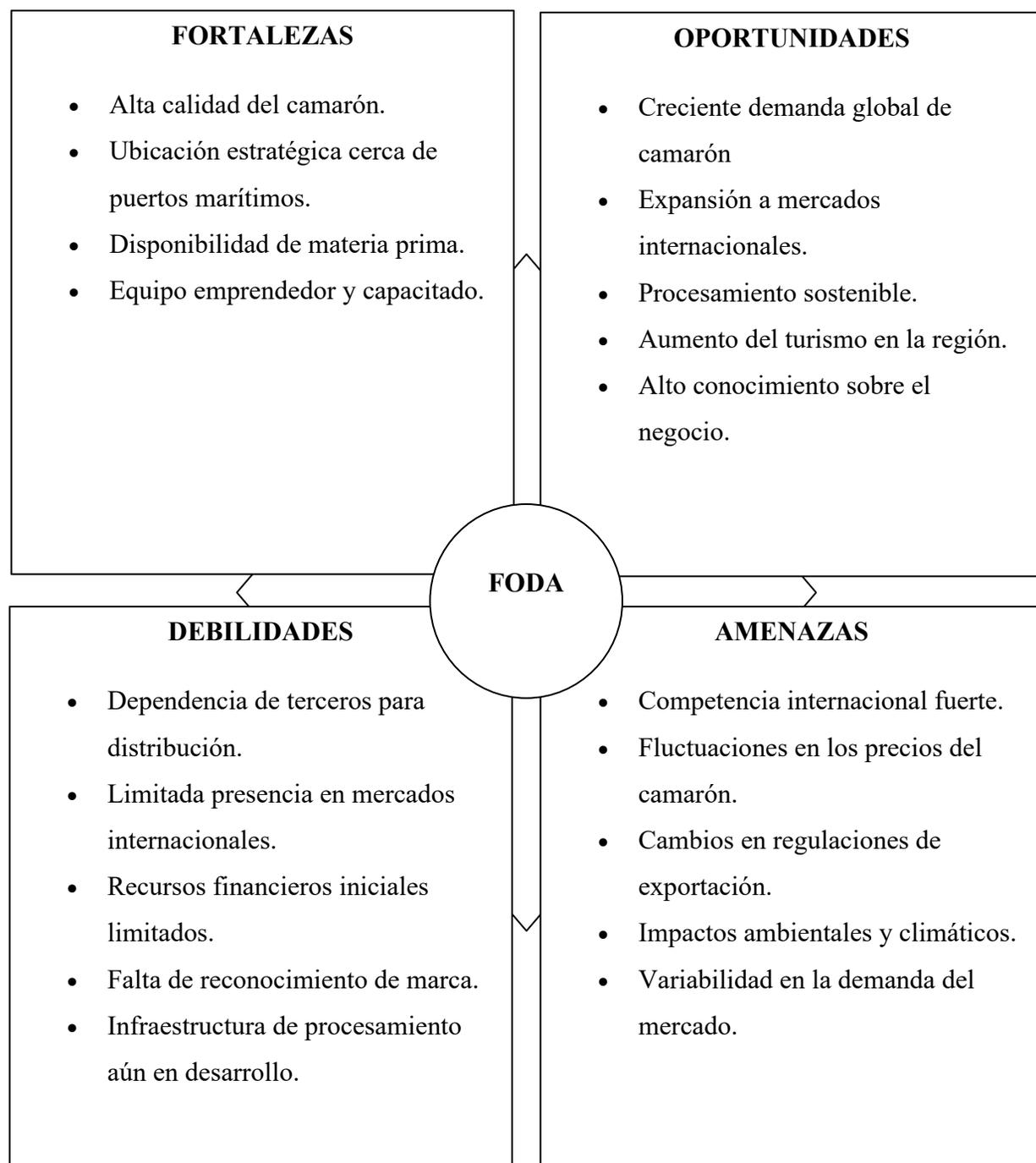
El mercado global muestra una fuerte demanda por camarón de calidad, lo cual representa una ventaja para Montesmar S.A. La empresa tiene la posibilidad de expandirse a

nuevos mercados y consolidarse como una opción de confianza en la exportación del producto. El aumento del turismo en Pedernales también podría abrir canales de venta local y promoción. Adicionalmente, el conocimiento sobre el negocio de los miembros del equipo es fundamental para innovar y adaptarse a los cambios del entorno.

1.10.4. Amenazas

Montesmar S.A. enfrenta un entorno competitivo fuerte a nivel internacional, lo que exige que los estándares de calidad sean elevados y diferenciados constantemente. Las fluctuaciones en los precios del camarón pueden afectar la rentabilidad, al igual que los cambios en las regulaciones de exportación. Además, ciertos factores como el clima o de ambiente también puede traer riesgos para la producción. Por otro lado, la variabilidad en la demanda del mercado podría impactar las ventas si no se establecen canales diversificados de comercialización.

Ilustración 3. *Matriz de análisis FODA.*



Nota. Esta ilustración corresponde al análisis FODA de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

1.10.5. Matriz EFE (Factores Externos)

Tabla 4. *Matriz EFE (Factores Externos)*

| Factor para analizar | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| OPORTUNIDADES | | 60% | 2.20 |
| O1 Creciente demanda global de camarón. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| O2 Expansión a mercados internacionales. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| O3 Procesamiento sostenible. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| O4 Aumento del turismo en la región. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| O5 Alto conocimiento sobre el negocio. | 0.13 | 4 | 0.52 |
| AMENAZAS | | 40% | 0.54 |
| A1 Competencia internacional fuerte. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| A2 Fluctuaciones en los precios del camarón. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| A3 Cambios en regulaciones de exportación. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| A4 Impactos ambientales y climáticos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A5 Variabilidad en la demanda del mercado. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Totales | 1.0 | | 2.74 |

Nota. Esta tabla corresponde a los factores externos (Matriz EFE) de Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Análisis e interpretación: El análisis de los factores externos indica un resultado ponderado total de 2.74, lo que está por encima del promedio (2.5), lo que indica que las oportunidades externas superan las amenazas, y el entorno externo es favorable para la microempresa.

1.10.6. Matriz EFI (Factores Internos)

Tabla 5. *Matriz EFI (Factores internos)*

| | Factor para analizar | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
|----|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| | FORTALEZAS | 60% | | 2.12 |
| F1 | Alta calidad del camarón. | 0.15 | 4 | 0.60 |
| F2 | Compromiso con la sostenibilidad. | 0.14 | 4 | 0.56 |
| F3 | Ubicación estratégica cerca de puertos marítimos. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| F4 | Disponibilidad de materia prima | 0.10 | 3 | 0.30 |
| F5 | Equipo emprendedor y capacitado | 0.09 | 3 | 0.27 |
| | DEBILIDADES | 40% | | 0.52 |
| D1 | Dependencia de terceros para distribución. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| D2 | Limitada presencia en mercados internacionales. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| D3 | Recursos financieros iniciales limitados. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| D4 | Falta de reconocimiento de marca. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D5 | Infraestructura de procesamiento aún en desarrollo. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| | Totales | 1.0 | | 2.64 |

Nota. Esta tabla corresponde a los factores internos (Matriz EFI) de Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Análisis e interpretación: El análisis de los factores internos de Montesmar S.A. muestra una puntuación ponderada de 2.64, lo que está por encima del promedio (2.5). Esto demuestra que las fortalezas internas de la empresa superan sus debilidades, lo que ofrece una posición interna favorable para el desarrollo de la microempresa.

1.10.7. Matriz EFI y EFE

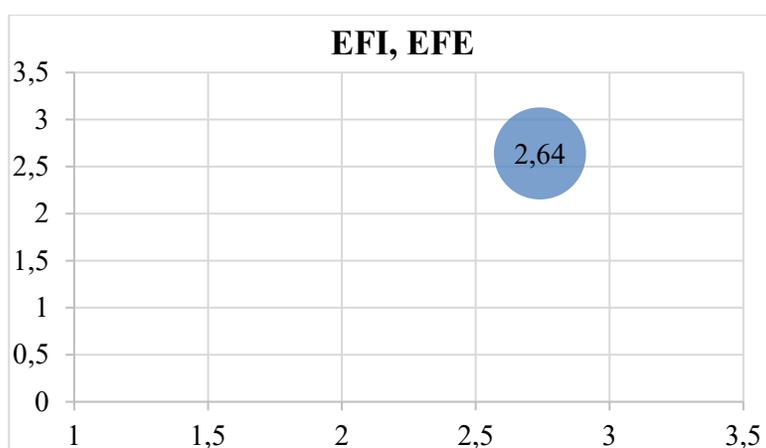
Tabla 6. *Matriz EFI, EFE*

| Y | X | MEDIA |
|------|------|-------|
| EFI | EFE | |
| 2.64 | 2.74 | 2.69 |

Nota. Esta tabla corresponde a los factores internos y externos (Matriz EFI y EFE) de Montesmar

S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 1. *Matriz EFE, EFI*



Nota. Este gráfico corresponde a los factores internos y externos (Matriz EFI y EFE) de

Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Como se puede observar en la gráfica de la Matriz EFE y EFI, la esfera está situada en el cuadrante V, lo que indica que la estrategia recomendada para la microempresa es Retener y Mantener.

1.10.8. Estrategia de desarrollo en base al análisis FODA

Tabla 7. *Matriz cruzada de Estrategias FODA de Montesmar S.A.*

| Matriz cruzada FODA | Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Alta calidad del camarón. Compromiso con la sostenibilidad. Ubicación estratégica cerca de puertos marítimos. Disponibilidad de materia prima. Equipo emprendedor y capacitado | <ul style="list-style-type: none"> Dependencia de terceros para distribución. Limitada presencia en mercados internacionales. Recursos financieros iniciales limitados. Falta de reconocimiento de marca. Infraestructura de procesamiento aún en desarrollo. |
| <p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> Creciente demanda global de camarón Expansión a mercados internacionales. Captura y procesamiento sostenible. Aumento del turismo en la región. Alto conocimiento sobre el negocio. | <p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Expandir la presencia internacional aprovechando la alta calidad del camarón y el conocimiento del mercado. Desarrollar alianzas estratégicas para el acceso a nuevas tecnologías de captura y procesamiento sostenible. Promover la sostenibilidad como ventaja competitiva en mercados internacionales en expansión. | <p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimizar la distribución creando alianzas con operadores logísticos internacionales. Aumentar la visibilidad de marca mediante campañas publicitarias que destaquen la sostenibilidad y la calidad del producto. |
| <p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> Competencia internacional fuerte. Fluctuaciones en los precios del camarón. Cambios en regulaciones de exportación. | <p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Mitigar el riesgo de fluctuaciones en precios diversificando los mercados y reforzando las relaciones comerciales. Reducir impactos ambientales | <p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la continuidad de la producción estableciendo acuerdos con múltiples proveedores en caso de variabilidad en la demanda. Superar la infraestructura limitada a través de inversión en instalaciones de |

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impactos ambientales y climáticos. • Variabilidad en la demanda del mercado. | <p>implementando tecnologías sostenibles en todas las fases de la cadena de valor.</p> | <p>procesamiento eficientes para minimizar la dependencia externa.</p> |
|---|--|--|

Nota. Esta tabla corresponde a la matriz cruzada de estrategias FODA de Montesmar.S.A. Donde se encuentran las fortalezas con oportunidades y amenazas, y las debilidades con las oportunidades y amenazas. Elaborado por Juan Montesdeoca.

1.11. Legal, jurídico y fiscal

1.11.1. Antecedentes de la empresa y las partes constituyentes

Tipo de actividad: Secundaria

Montesmar S.A será una microempresa ubicada en el cantón Pedernales, Ecuador, dedicada a la comercialización y exportación de camarón de alta calidad. La empresa surge debido a la creciente demanda global de camarón.

Para la constitución de la microempresa, se registrará en la Ley de compañías:

“Art 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.” (Superintendencia de Compañías, 2014). “Montesmar S.A” se constituirá por 3 socios los cuales formarán parte del equipo de la microempresa.

1.11.2. Aspectos legales (forma jurídica de la empresa, forma jurídica de trabajo con alianzas)

Se establecerá la forma legal que se debe seguir para empezar el correcto funcionamiento de Montesmar.S.A.

La organización Montesmar.S.A., será formalizada como microempresa bajo el registro único de MIPYMES-RUM. Por tanto, de acuerdo con (Ministerio de producción, comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP), 2024) los requisitos necesarios son:

1. Registro único de contribuyentes activo (RUC) o Régimen simplificado para emprendedores y negocios populares activo (RIMPE).
2. Dirección de correo electrónico.

Por lo tanto, se procedió a activar un Régimen simplificado para emprendedores y negocios populares (RIMPE), bajo el nombre de Montesdeoca Ortiz Juan Montesdeoca de personal natural y Montesmar.S.A. como negocio popular (SRI, 2024).

1.11.3. Equipo directivo

Montesmar S.A. estará establecido en base al modelo de Sociedad Anónima. Para el desarrollo y ejecución de la microempresa Montesmar S.A. contará con un capital dividido en dos orígenes de fondo:

Recursos propios: Este aporte será mediante la representación de 3 inversionistas, representando el 35% de la inversión total. La ecuación se representa de la siguiente manera: 35% representado en 100%.

Tabla 8. *Accionistas de Montesmar.S.A.*

| NOMBRE DEL ACCIONISTA | 35% | % ACCIONARIOS | FUNCIÓN |
|------------------------------|------------|----------------------|--|
| Juan Rickar Montesdeoca | 24.5% | 70% | Creador del proyecto, gerente general. |
| Verónica Xiomara Ortiz | 7% | 20% | Socia e inversionista |
| Coraima Elizabeth Quiroz | 3.5% | 10% | Socia e inversionista |

Nota. Esta tabla corresponde a los inversionistas de Montesmar.S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Crédito bancario: El 65% restante de la inversión total se obtendrá mediante un préstamo bancario a la Corporación Financiera Nacional (CFN).

Inversión total: recursos propios (35%) + crédito bancario (65%) = 100%

1.11.4. Modalidad contractual (emprendedor y empleado)

La modalidad contractual entre el emprendedor y colaborador será:

- 90 días de prueba.
- Cumplimiento de requisitos.
- Buen desarrollo laboral.

Luego se volverá a firmar un contrato por tiempo indefinido que encontraremos en la sección de anexos, establecido en el código de trabajo del Ecuador (ZonaLegal, 2023). Sin embargo, para realizar dicha acción es importante analizar el perfil profesional de cada miembro del equipo.

Por tanto, para llevar a cabo todo el procedimiento es necesario un equipo de trabajo que permita cumplir con los objetivos y metas establecidos, siendo necesario un talento humano conformado para los siguientes cargos:

- Jefe administrativo y financiero
- Asistente de Marketing, ventas y atención al cliente
- Jefe de producción
- Operarios de pelado y desvenado
- Operario de empaquetado y bodega
- Asistente de logística y distribución

1.11.5. Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento y venta de producto

Para poner en funcionamiento nuestra microempresa debemos cumplir con los siguientes requisitos:

- **RUC (Registro Único de Contribuyentes)**

Para comenzar a operar legalmente, lo primero que se necesita es el RUC, que se obtiene a través del Servicio de Rentas Internas (SRI) (Servicio de Rentas Internas, 2024). Este registro es primordial para que la empresa esté oficialmente reconocida ante las autoridades fiscales. Además, permite emitir facturas y cumplir con las obligaciones tributarias.

Requisitos esenciales para obtener el RUC

1. Cédula de identidad (puede presentarse en formato físico o digital).
2. Certificado de votación (presentación obligatoria).
3. Documento que registre el establecimiento del domicilio del contribuyente.

4. Calificación artesanal, emitida por la entidad correspondiente (Gob.ec, 2022).

● **Permiso de Funcionamiento (Licencia Anual de Funcionamiento)**

Este permiso lo otorga el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Pedernales y es fundamental para poder operar de acuerdo con las regulaciones de la ciudad. Nos asegura que estamos cumpliendo con las normativas locales en cuanto a actividades permitidas, uso de espacios y regulaciones comerciales. Sin este permiso, no podríamos iniciar nuestras operaciones de manera formal.

Requisitos esenciales para obtener la Licencia Anual de Funcionamiento:

1. Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación vigente.
2. Impuesto predial actualizado, lo cual puede verificarse a través del sistema.
3. Copia del permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Pedernales.
4. Copia del recibo de pago de la Patente Municipal correspondiente hasta el último año.
5. Declaración del Servicio de Rentas Internas del año en curso, presentando una copia del formulario 101 y 102.
6. Copia certificada de la carátula de la escritura y un certificado del Registro de la Propiedad (Gob.ec, 2022).

Para los establecimientos industriales, comerciales, financieros y profesionales de mayor tamaño, se deberán añadir los siguientes documentos:

1. Copia de la constitución de la compañía.
2. Copia del nombramiento del representante legal, en caso de tratarse de una sociedad.

Si el establecimiento maneja o comercializa medicamentos, bebidas, alimentos o productos químicos, se deberá añadir:

1. Certificado emitido por la Dirección de Salud.

- **Permiso de funcionamiento ambiental**

Si la actividad tiene algún impacto sobre el medio ambiente, es necesario obtener este permiso, que lo emite el Departamento Ambiental del GAD Municipal del cantón Pedernales. Asegura que estamos cumpliendo con las normas ambientales para proteger el entorno, y puede ser requerido si, por ejemplo, generamos residuos, contaminantes o utilizamos recursos naturales. Este permiso es clave para garantizar que operemos de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente.

Requisitos esenciales para obtener el permiso de funcionamiento Ambiental:

1. Copia de la cédula de identidad del propietario.
2. Certificado de votación vigente.
3. Permiso del Cuerpo de Bomberos.
4. Patente municipal actualizada.
5. Croquis o plano que indique la ubicación del local.
6. Correo electrónico de contacto.
7. Guía de buenas prácticas ambientales.
8. Certificado de registro ambiental, emitido por el Ministerio del Ambiente.

- **Permiso de Registro Sanitario**

Si la microempresa tiene que ver con alimentos, necesitaremos obtener este permiso o licencia sanitaria, que es otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Este permiso asegura que estamos cumpliendo con los estándares de calidad e higiene necesarios para operar en este tipo de sectores, garantizando la seguridad y bienestar de nuestros clientes.

Requisitos esenciales para obtener el permiso de Registro Sanitario:

1. Cédula de ciudadanía del propietario o representante legal del establecimiento.
2. Registro Único de Contribuyentes.
3. Categorización del Ministerio de Industrias y Productividad, si fuera el caso (ARCSA, 2023).

- **Permiso de Cuerpo de bomberos**

El Cuerpo de Bomberos debe inspeccionar nuestras instalaciones para asegurarse de que cumplen con todas las medidas de seguridad contra incendios. Este permiso garantiza que el negocio cuenta con las condiciones adecuadas para prevenir riesgos, como salidas de emergencia, extintores, alarmas y personal capacitado. Es un requisito primordial para proteger tanto a los empleados como a los clientes y para cumplir con las normativas de seguridad.

Requisitos esenciales para obtener el permiso de cuerpo de bomberos:

1. Copia de la cédula de identidad del representante legal.
2. Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC), que incluya la dirección y la actividad económica.

3. Copia de las facturas de compra de los extintores, señaléticas, letras de evacuación, luces de emergencia, plan de emergencia, etc.
4. Copia de una planilla de servicios básicos (agua, luz, etc.)

- **Requisitos para exportación de camarón hacia Estados Unidos**

Por otro lado, para exportar camarón de Ecuador a Estados Unidos, se necesitan los siguientes documentos y cumplir los siguientes requisitos:

1. Contar con el RUC
2. Obtener el certificado Digital de Firma electrónica en Token, otorgado por el Registro civil o Security Data.
3. Formulario DSP-121
4. Declaración de Exportación
5. Factura comercial
6. Hoja de control de movimiento de productos
7. Comprobante de depósito para realizar el trámite (Gob.ec, 2024)
8. Registro en el Sistema Aduanero Ecuatoriano (ECUAPASS)
9. Aprobación del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
10. Transmisión de la Declaración de Exportación (DAE) de forma electrónica a través del sistema ECUAPASS

La DAE es un documento que crea un vínculo legal y de obligaciones para el exportador con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Incluye la siguiente información:

1. Datos del exportador o declarante
2. Descripción de mercancía por artículo de factura
3. Datos del destinatario
4. Destino de la carga
5. Cantidades
6. Peso
7. Otros datos relacionados con la mercancía

La autoridad que establece y recauda los derechos, impuestos y tasas sobre las mercancías importadas es la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (CBP). La CBP también hace cumplir las normas aduaneras, los tratados comerciales y otras normas de las agencias federales (Pro Ecuador, 2024).

1.11.6. Cobertura de responsabilidades Seguros

Los recursos tangibles representan una parte del patrimonio de una organización, ya que son indispensables para llevar a cabo sus procesos productivos. Por ello, Montesmar S.A. contará con el seguro “UniPymes – Seguro Multirriesgo”, ya que, según la Compañía Nacional de Seguros S.A. Seguros La Unión (2024) (compañía nacional de seguros S.A. Seguros La Unión, 2024), este tipo de cobertura está diseñado para resguardar los bienes de la empresa frente a

pérdidas o daños materiales, así como frente a los perjuicios que puedan ocasionarse a terceros durante sus operaciones.

Esta póliza de seguros La Unión permitirá:

- Salvaguardar los activos de la empresa frente a potenciales daños que puedan obstaculizar el desarrollo de sus operaciones.
- Acceder a respaldo financiero en caso de interrupción de ingresos debido a riesgos cubiertos.

Cobertura del seguro:

- Incendios y/o rayo, explosiones y daños ocasionados por humo.
- Desastres naturales: lluvias, inundaciones avalanchas, deslizamientos, y vientos fuertes.
- Maremoto, terremoto y demás eventos de la naturaleza.
- Daños por agua sea proveniente del exterior o el interior de las instalaciones aseguradas.
- Impacto de aeronaves o vehículos.
- Actos mal intencionados de terceros.
- Rotura de vidrios, espejos e instalaciones sanitarias.
- Gastos adicionales para remoción de escombros, preservación de bienes.
- Robo de bienes dentro del predio asegurado.
- Infidelidad de empleados.
- Cobertura por interrupción del negocio.
- Transporte de mercadería.

Tabla 9. *Cotización de póliza de seguro para Montesmar.S.A.*

| Seguro | Seguros La Unión |
|--------------------------------|------------------|
| UniPymes – Seguro Multirriesgo | \$200 |

Nota: Elaborado por Juan Montesdeoca

1.11.7. Patentes, marcas y otros de registros (protección legal)

Para garantizar la protección legal de la marca de nuestra microempresa “Montesmar S.A”, se realizará el registro de marca ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI, 2024). Este proceso asegura la exclusividad del nombre, logotipo o cualquier otro signo distintivo que identifique a la empresa en el mercado, protegiéndolo contra el uso no autorizado por terceros.

Para registrar una marca, se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Presentación de solicitud: La solicitud debe ser realizada por el titular de la marca o el representante legal, quien debe presentar su cédula de identidad o pasaporte. Si es una empresa extranjera, se requiere un poder notariado y apostillado.
2. Formulario de solicitud: Se debe completar y firmar el formulario de registro de marca, disponible en la página web del SENADI, tras registrarse en el sitio.
3. Imagen de la marca: Se debe adjuntar una imagen de la marca en formato JPG, con un tamaño mínimo de 5x5 cm y cumplir con los requisitos de calidad especificados.
4. Descripción de productos/servicios: Se debe incluir una descripción detallada de los productos o servicios que la marca identificará, y seleccionar la correspondiente Clase NIZA según el tipo de productos/servicios.

5. Pago de la tarifa: La tarifa de registro de marca en Ecuador es de 208 USD, que se puede pagar en el Banco del Pacífico o en línea con tarjeta de crédito.
6. Búsqueda fonética: Antes de solicitar, se recomienda hacer una búsqueda fonética por 16 USD para verificar la disponibilidad de la marca. Esta búsqueda se realiza en línea, generando un comprobante de pago y enviando un correo electrónico con los datos de la marca (Marca-express, 2024).

2. Capítulo. Mercado

2.1. Investigación de mercado

La investigación de mercado es fundamental dentro del desarrollo de un plan de negocio exitoso, ya que permite identificar con claridad las dinámicas del entorno comercial. En el caso de Montesmar S.A., esto es importante para comprender las necesidades, expectativas y hábitos de consumo del mercado en torno al camarón.

Para obtener la debida información, se aplicarán metodologías de investigación, tanto de fuentes primarias como secundarias:

- Investigación exploratoria: Se aplicará en la fase inicial del proyecto, con el objetivo de conocer a fondo las condiciones del mercado camaronero, así como explorar las preferencias de los consumidores y los criterios de compra en los canales de comercialización seleccionados, tanto en Pedernales como en Nueva York, Estados Unidos como destino de exportación.
- Investigación descriptiva: Luego de la etapa exploratoria, se procederá a describir con detalle los patrones de consumo, los niveles de demanda, los precios preferidos y las tendencias de mercado. Esta información será vital para definir la presentación del producto, los canales de distribución y las estrategias de posicionamiento.
- Investigación de campo: Se realizarán visitas directas a actores clave del entorno productivo y comercial, incluyendo pescadores, operadores logísticos, distribuidores y potenciales aliados estratégicos. Asimismo, se aplicarán encuestas digitales a una muestra

representativa de la población económicamente activa de Pedernales, permitiendo obtener información de manera ágil, económica y precisa.

- Investigación cualitativa y cuantitativa: El análisis de datos se basará tanto en cifras estadísticas (precios, volúmenes de compra, frecuencia de consumo, etc.) como en percepciones y opiniones de los consumidores y actores del sector. Esto permitirá tener una visión del mercado objetivo y tomar decisiones informadas respecto al desarrollo y comercialización del producto.

En cuanto al segmento meta, este estará constituido por la población económicamente activa (PEA) del cantón Pedernales. Según datos actualizados del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), esta representa aproximadamente el 44,6% de la población total, lo que equivale a 31.402 personas. Este grupo será la base sobre la cual se evaluará la aceptación del producto, así como la factibilidad de su expansión a otros mercados.

2.2.Evidencia de mercado

Mercado internacional

En los últimos cinco años, la industria del camarón en Ecuador ha mostrado un crecimiento anual promedio del 16%, impulsado principalmente por la creciente demanda en mercados internacionales. Las exportaciones de camarón ecuatoriano alcanzaron los \$7.2 mil millones en 2023, con un aumento de más del 85% en comparación con el año 2019. Este crecimiento demuestra el interés global en productos acuícolas de alta calidad y la aceptación del camarón ecuatoriano en mercados como Estados Unidos, siendo el segundo principal destino de exportación de camarón en el año 2023 (Corporación Financiera Nacional, 2024).

Las principales economías importadoras, como Estados Unidos y China, muestran una creciente preferencia por camarones sostenibles y de alta calidad (Corporación Financiera Nacional, 2024). De acuerdo con el Servicio Nacional de Pesca Marina, el consumo mundial de camarones alcanza alrededor de 9 mil millones de libras anualmente, de las cuales 1.7 mil millones se destinan únicamente al mercado de los Estados Unidos (NaturalShrimp, 2023).

Las estimaciones para el año 2030 apuntan a una producción de 109 millones de toneladas métricas, lo que representa un incremento del 32% en comparación con 2018. Se prevé que para 2030, el 62% de la producción acuícola global corresponderá a especies como el camarón, el salmón y la trucha (Gonzalez, 2022).

Ecuador se posiciona como el segundo mayor exportador de camarón del mundo, compitiendo con países como India y Vietnam. Sin embargo, el enfoque en prácticas sostenibles y productos de alta calidad permite a Ecuador ganar participación de mercado en sectores específicos, particularmente en Estados Unidos. La entrada de Montesmar S.A. en este sector ofrecería un producto de origen ecuatoriano que garantiza trazabilidad y sostenibilidad, características cada vez más valoradas en los mercados internacionales (López y otros, 2023).

Los consumidores en Estados Unidos muestran una clara inclinación hacia productos certificados como sostenibles y libres de antibióticos. En una encuesta de 2020, el 32% de los consumidores de Estados Unidos indicaron que estarían dispuestos a pagar hasta un 15% más por adquirir un camarón con certificaciones de sostenibilidad (Ministerio de consumo, 2020) (Panorama Acuícola, 2024). Además, la demanda de alimentos con beneficios nutricionales adicionales ha aumentado, y productos con origen natural y procesado mínimamente tienen una mayor aceptación (Procomer, 2019).

Según datos de comercio exterior de 2023-2024, el mercado estadounidense de camarón alcanzó los 6.600 millones de dólares en 2023. Además, existen más de 16.000 compradores e importadores activos en EE. UU., que adquieren camarón de más de 13.000 proveedores alrededor del mundo. Entre los importadores más destacados figuran empresas de gran envergadura como Red Chamber Group (con importaciones valoradas en 1.100 millones de dólares), Chicken of the Sea Frozen Foods (800 millones) y Pacific Coral Seafood (600 millones), quienes manejan volúmenes superiores a las 30.000 toneladas métricas anuales (Tradelmex, 2024).

Tras un análisis de mercado se pudo determinar que Estados Unidos específicamente el estado de Nueva York, Estados Unidos es el mercado objetivo ideal para la exportación de camarón. La alta presencia de migrantes ecuatorianos y asiáticos en la ciudad, quienes tienen un gran aprecio por este producto marino, lo convierte en un destino estratégico para nuestra microempresa. Asimismo, la infraestructura comercial y logística de Nueva York, Estados Unidos facilita la distribución y comercialización de nuestros productos.

Mercado nacional

Ecuador cuenta con una cultura gastronómica que en un gran porcentaje está basada en el consumo de mariscos, siendo el camarón uno de los productos más apreciados. El consumo per cápita de camarón en el país ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por el aumento adquisitivo y la diversificación de la oferta (Gonzabay y otros, 2021).

Según Información del Centro Nacional de Acuicultura e Investigaciones Marinas (Cenaim) el ecuatoriano consume un promedio de 6,1 – 8,1 kilogramos de camarón al año. Si bien esta cifra refleja un apetito considerable por los productos del mar, la producción pesquera

nacional supera esta demanda interna, generando un excedente que se destina a los mercados internacionales (Gonzabay y otros, 2021).

La acuicultura del camarón en Ecuador se caracteriza por altos estándares de calidad y certificaciones internacionales lo que garantiza la inocuidad y sostenibilidad de nuestros productos. La variedad de especies cultivadas, como el *Litopenaeus vannamei*, permite ofrecer al mercado un producto de excelente calidad y sabor.

Ecuador cuenta con destacados exportadores de camarón que lideran el mercado internacional, entre ellos Santa Priscila, Songa, Omarsa S.A., Empacadora Del Pacifico (Edpacif), Promarisco, Industrial Pesquera Santa Priscila, Procamaronex, Expalsa y Novapesca. Estas empresas se caracterizan por sus altos estándares de calidad, procesos sostenibles, trazabilidad del producto y cumplimiento con normativas internacionales, lo que les permite mantener relaciones comerciales sólidas con distribuidores en mercados exigentes como Estados Unidos, Europa y Asia. Por ejemplo, Santa Priscila exportó más de 349 millones de libras en 2022, consolidándose como uno de los mayores exportadores del país (Rimbaldo y otros, 2024).

Montesmar S.A. distribuirá su producto a través de una amplia red de canales, incluyendo mayoristas, supermercados, restaurantes, y tiendas locales. Esta diversidad de canales permitirá llegar a un amplio público objetivo y garantizar una distribución eficiente de nuestros productos. El mercado ecuatoriano muestra una creciente demanda de productos saludables y sostenibles. Montesmar S.A. aprovechará esta tendencia ofreciendo camarones cultivados bajo prácticas responsables y amigables con el medio ambiente.

2.3. Binomio Producto-Mercado

El camarón ecuatoriano está destinado a conquistar los paladares de Nueva York, Estados Unidos y de los consumidores locales. Al posicionarnos como exportadores de un camarón de la mejor calidad y fresco respondemos a la creciente demanda de los consumidores estadounidenses por alimentos saludables y sostenibles.

La propuesta de valor se basa en ofrecer un camarón de alta calidad, con trazabilidad garantizada y un sabor inigualable, que se adapta a las preferencias culinarias de los neoyorquinos. Además de abastecer el mercado de Manabí en Ecuador, nuestra presencia en Nueva York, Estados Unidos permitirá posicionarnos como una marca referente en el sector camaronero a nivel internacional.

Tabla 10. *Matriz de Ansoff*

| MERCADOS | PRODUCTOS | |
|----------|-----------------------|------------------------|
| | Existentes | Nuevos |
| | Existentes | Penetración de mercado |
| Nuevos | Desarrollo de Mercado | Diversificación |

Nota. Esta tabla representa la matriz Ansoff que permite clasificar el binomio producto-mercado en base a Montesmar.S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Después de un análisis de la matriz de Ansoff y considerando los recursos disponibles, el entorno competitivo y las oportunidades de mercado, se determina que la estrategia más viable para Montesmar S.A. es una combinación de penetración de mercado a nivel nacional y desarrollo de mercado en Nueva York, Estados Unidos.

Además, para posicionar a Montesmar S.A. como líder en el mercado de camarón premium, se implementará una estrategia de marketing mix que combina la penetración nacional y la expansión a Nueva York, Estados Unidos. A nivel local, en la provincia de Manabí, se fortalecerá la marca a través de campañas publicitarias locales, programas de fidelización y participación en ferias gastronómicas.

En Nueva York, Estados Unidos, se adaptarán los productos a los gustos locales, se establecerán alianzas con distribuidores especializados y se ejecutarán campañas de marketing digital dirigidas a consumidores conscientes y restaurantes de alta gama. Además de la elaboración de una página web para ventas en línea. Con esta estrategia, se busca aumentar la participación de mercado, generar mayor rentabilidad y posicionar a Montesmar S.A. como una marca de referencia en el sector de los mariscos sostenibles.

2.4.Segmentación

2.4.1. Segmentación del consumidor

Tabla 11. *Segmentación de consumidores*

| Tipo de variable | Descripción de la variable |
|------------------|--|
| Geográficas | <p>A nivel nacional</p> <p>País: Ecuador</p> <p>Provincia: Manabí</p> <p>Ciudad: Pedernales</p> <p>Tamaño: 1,460.7 km²</p> <p>Población: 70.408 habitantes aprox.</p> <p>PEA: 31.401</p> <p>Clima: Seco</p> <p>A nivel internacional</p> <p>País: Estados Unidos</p> <p>Estado: Nueva York, Estados Unidos</p> <p>Ciudad: Nueva York, Estados Unidos</p> <p>Tamaño: 783.8 km²</p> <p>Población: 8.3 mill, aprox.</p> |

| | |
|---------------|---|
| | PEA: 4.5 mill. aprox. Clima: Templado húmedo |
| Demográficas | Edad: 15 – 65 años Género: Ambos Estado civil: Solteros, casados, unión libre, divorciados Ocupación: Profesionales, empresarios, comerciantes, empleados y trabajadores del sector alimentario. Ingreso: Clase social media y alta, población económicamente activa (PEA). Nivel educativo: Medio y superior |
| Psicográficas | Estilo de vida: Personas con un estilo de vida saludable, que valoran la calidad de los alimentos y la sostenibilidad. Personalidad: Personas extrovertidas o conscientes, dispuestas a pagar por productos premium y responsables. Valores: Preocupación por el medio ambiente, la salud y el bienestar animal. Motivaciones: Deseo de consumir productos naturales, sostenibles y con responsabilidad social. Actitudes: Consumidores dispuestos a pagar más por productos que cumplen con sus valores. |
| Conductual | Ocasión de consumo: Comidas especiales, reuniones familiares, cenas románticas. Beneficios buscados: Calidad, frescura, sabor, sostenibilidad. Frecuencia de compra: Compradores regulares de camarón. Historia de consumo: Consumo habitual de productos del mar, preferencia por productos premium o de exportación. Lealtad a la marca: Consumidores dispuestos a probar nuevas marcas. |

Nota. Esta tabla indica la segmentación de mercado de acuerdo con el requerimiento de

Montesmar.S.A.

El consumidor ideal de camarón, producido por Montesmar S.A. es un individuo que valora la calidad y la frescura. Tanto a nivel nacional como internacional, este perfil se caracteriza por ser consciente de su alimentación y por buscar productos que ofrezcan una experiencia gastronómica única.

A nivel nacional, en Ecuador, el consumidor será habitante o turista del cantón Pedernales, que aprecia los productos locales y busca apoyar la economía del cantón. Valora las tradiciones culinarias y busca ingredientes frescos para preparar platos típicos.

Por otro lado, a nivel internacional, en Estados Unidos el consumidor es más cosmopolita y busca experiencias culinarias más exóticas. Aprecia la alta gastronomía y está dispuesto a pagar un precio mayor por camarón de calidad. En ambos casos, el consumidor ideal es influenciado por tendencias gastronómicas y busca información sobre los beneficios nutricionales y la sostenibilidad de los productos que consume.

Además, este consumidor será de entre 15 y 65 años, ya sea de género femenino o masculino, perteneciente a la clase media o alta y cuenta con un nivel educativo medio o superior. Valora un estilo de vida saludable y activo, y está comprometido con el cuidado del medio ambiente.

2.4.2. Tamaño actual y proyectado

A nivel internacional en la investigación de “Montesmar S.A.”, se ha elegido un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este método permite al investigador seleccionar la muestra de manera arbitraria, aprovechando la facilidad de acceso a los participantes, lo que simplifica la determinación del número de individuos a incluir en el estudio (Hernández, 2021).

Dado el acceso limitado a Nueva York, Estados Unidos y la imposibilidad de realizar un trabajo de campo directo en la ciudad, se optará por recopilar datos secundarios a través de entrevistas por correo electrónico con 10 distribuidores en Nueva York, Estados Unidos.

Por otro lado, a nivel nacional, específicamente en Pedernales, se llevarán a cabo encuestas a aproximadamente 379 habitantes, mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar a los participantes de forma totalmente al azar, dando a cada individuo de la población la misma probabilidad de ser elegido. Estas encuestas se aplicarán en lugares estratégicos como el parque central de la ciudad y en las afueras de los supermercados Tía y Akí, seleccionados por su alta afluencia de personas. El objetivo de estas encuestas es comprender las percepciones y hábitos de consumo en relación con el camarón.

2.4.3. Formulación de la muestra

La muestra para la creación de la microempresa Montesmar S.A., dedicada a la comercialización y exportación de camarón se realizará a la población de la ciudad de Pedernales, utilizando la fórmula del método probabilístico para obtener el número de personas a encuestar.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el número de habitantes en Pedernales es de 70.408 habitantes, teniendo en cuenta que la población económicamente activa (PEA) es del 44,6% de la población total. Por lo tanto, se saca el cálculo del tamaño de la población del PEA de pedernales, dando un resultado del 31.401 habitantes (INEC, 2022).

Tabla 12. *Público objetivo*

| Segmento | Cantidad de personas | Porcentaje de personas |
|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Población de Pedernales | 70.408 | 100% |
| PEA de Pedernales | 31.402 | 44,6% |

Nota. Esta tabla indica el público objetivo nacional de Montesmar.S.A.

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * P * Q} =$$

Datos:

- **n= 379**
- N= Tamaño de PEA = 31.401
- σ = Desviación estándar = 0.5
- Z= Nivel de confianza 95% = 1.96
- e= Límite aceptable de error muestral 5% = 0.05

$$n = \frac{31.402 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(31.402 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{30,157.52}{79.46} = 379 \text{ personas}$$

Se considera un 0,5 de desviación estándar de la población seleccionada con un nivel de confianza del 95% y un límite aceptable de error de la muestra de un 5%. Como se puede observar, se obtuvo como resultado 379 personas a las cuales se les realizarán las encuestas.

2.4.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta y la entrevista. La encuesta se realizó de manera presencial mediante un estudio de campo en el cantón Pedernales, lo cual permitió obtener resultados reales sobre las percepciones y hábitos de consumo de la población. Esta técnica se aplicó a través de un cuestionario estructurado de 18 preguntas. Por otro lado, la técnica de entrevista se llevó a cabo de manera virtual, mediante el envío de un cuestionario estructurado de 8 preguntas a distribuidores de camarón en Nueva York, Estados Unidos, con el

fin de recopilar información sobre el comportamiento del mercado estadounidense y las expectativas de los importadores.

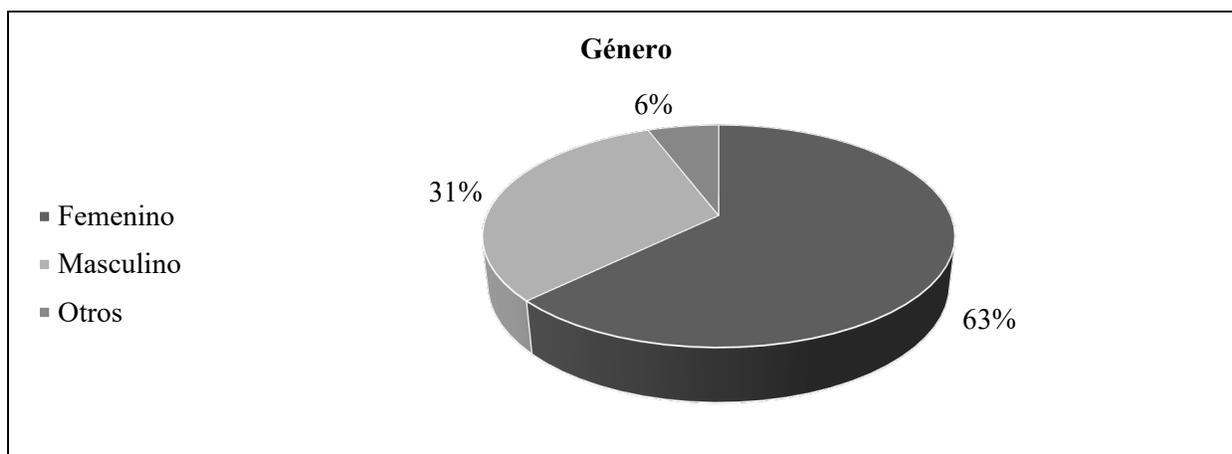
2.4.5. Análisis de resultados

Tabla 13. Género

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|-----------|------------|------------|
| Género | Femenino | 238 | 63% |
| | Masculino | 119 | 31% |
| | Otros | 22 | 6% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 1 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 2. Resultados encuesta pregunta 1



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

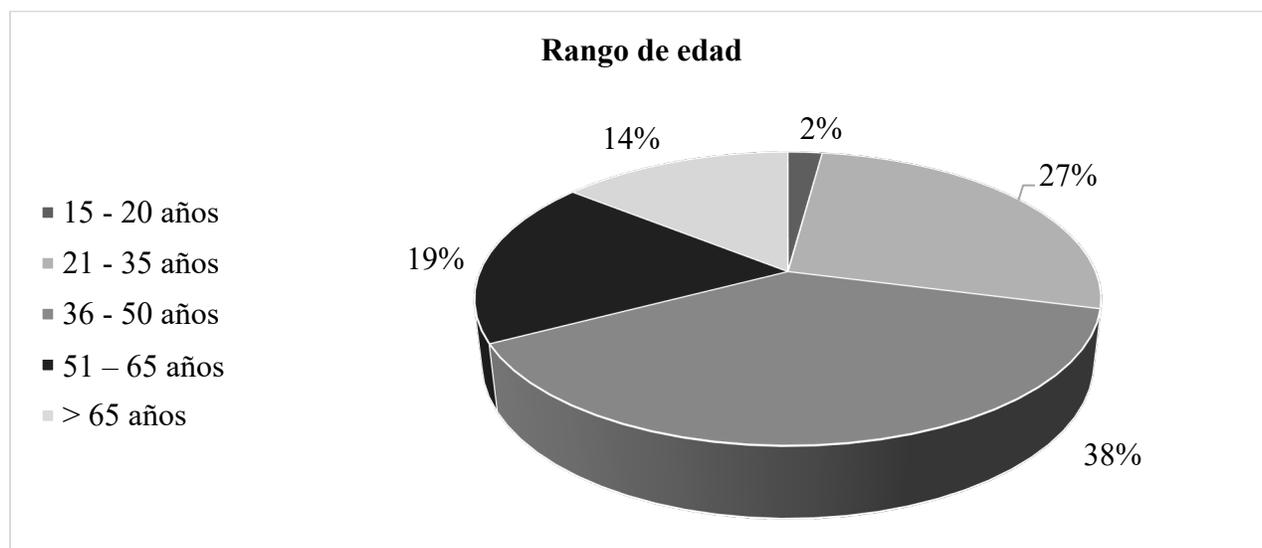
Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 379 habitantes de la PEA de Pedernales, un 63% de la población es de género femenino, el 31% es de género masculino y el 6% corresponde a Otros. Siendo el más representativo el género Femenino.

Tabla 14. Rango de edad

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|--------------|------------|------------|
| Edades | 15 - 20 años | 8 | 2% |
| | 21 - 35 años | 102 | 27% |
| | 36 - 50 años | 145 | 38% |
| | 51 - 65 años | 70 | 19% |
| | > 65 años | 54 | 14% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 2 de la encuesta. Elaborado por Juan

Montesdeoca.

Gráfica 3. Resultados encuesta pregunta 2

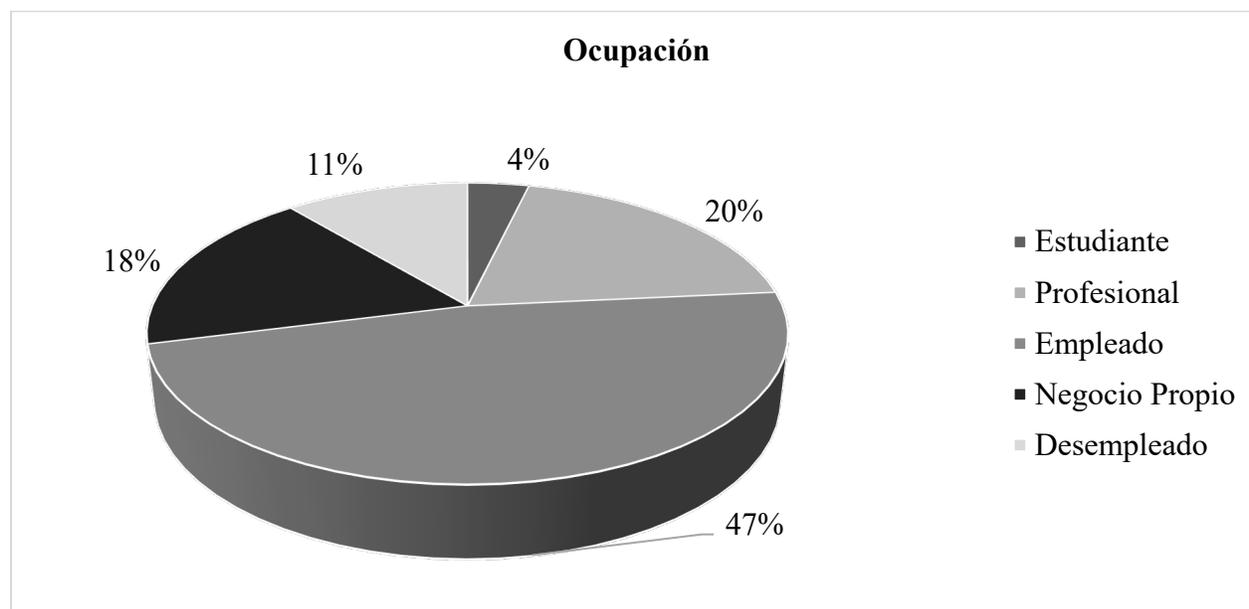
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos de las encuestas la distribución por rango de edad muestra que el grupo más representativo es el de personas entre 36 y 50 años, con un 38% de los encuestados. Le sigue el grupo de 21 a 35 años con un 27%, y el de 51 a 65 años con un 19%. Además, un 14% corresponde a personas mayores de 65 años, mientras que solo el 2% de los encuestados tiene entre 15 y 20 años.

Tabla 15. Ocupación

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|----------------|------------|------------|
| Ocupación | Estudiante | 14 | 4% |
| | Profesional | 75 | 20% |
| | Empleado | 180 | 47% |
| | Negocio Propio | 68 | 18% |
| | Desempleado | 42 | 11% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 3 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 4. Resultados encuesta pregunta 3

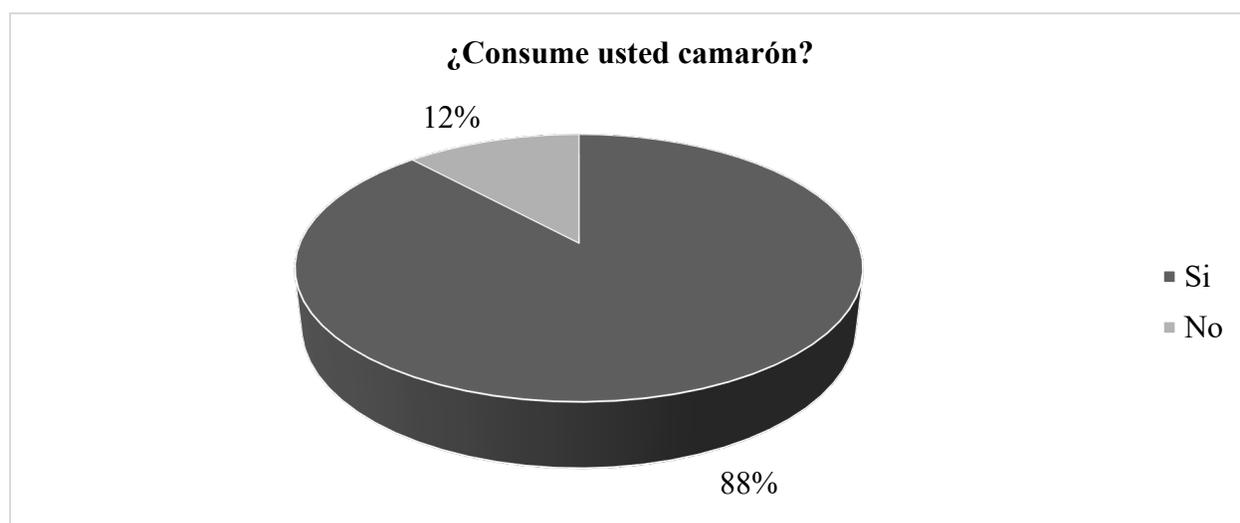
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 379 habitantes de la PEA de Pedernales, el 47% de los encuestados trabajan como empleados, siendo esta la ocupación predominante. Un 20% corresponde a profesionales, el 18% a personas con negocio propio y un 11% a desempleados. El grupo menos representativo es el de estudiantes, con un 4%.

Tabla 16. *¿Consume usted camarón?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|----------|------------|------------|
| ¿Consume usted camarón? | Si | 334 | 88% |
| | No | 45 | 12% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 4 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 5. *Resultados encuesta pregunta 4*

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

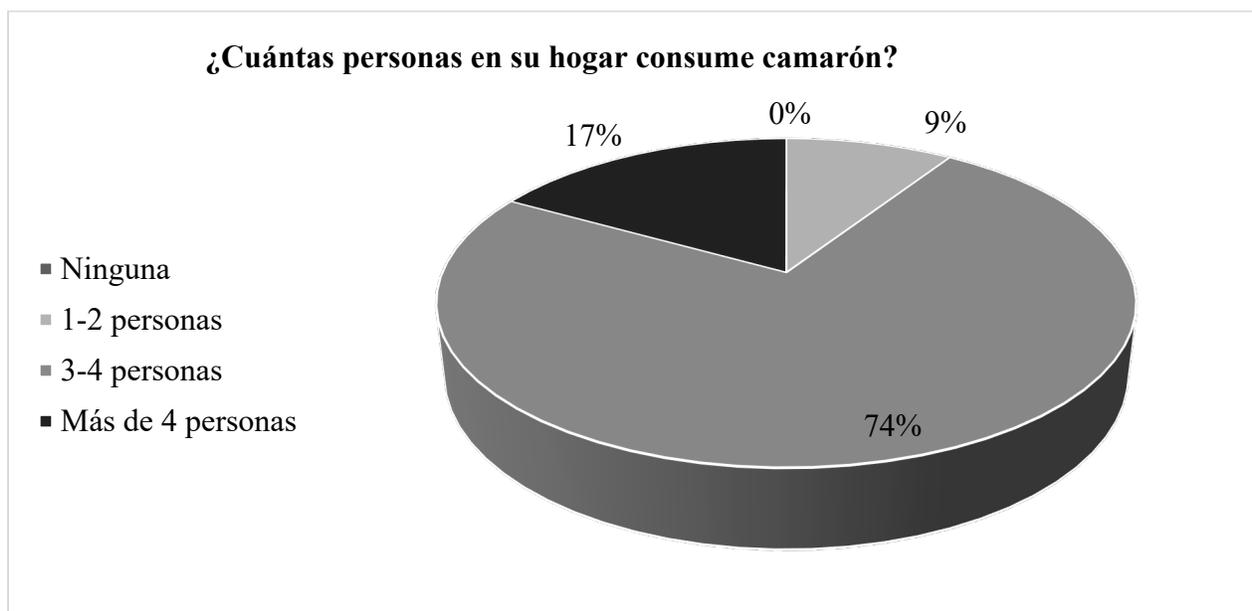
Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 88% de los encuestados consume camarón, lo cual evidencia una alta aceptación del producto entre la población de Pedernales. Solo un 12% de los encuestados indica que no lo consumen regularmente.

Tabla 17. *¿Cuántas personas en su hogar consumen camarón?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|-------------------|------------|------------|
| ¿Cuántas personas en su hogar consumen camarón? | Ninguna | 0 | 0% |
| | 1-2 personas | 35 | 9% |
| | 3-4 personas | 280 | 74% |
| | Más de 4 personas | 64 | 17% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 5 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 6. Resultados encuesta pregunta 5



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

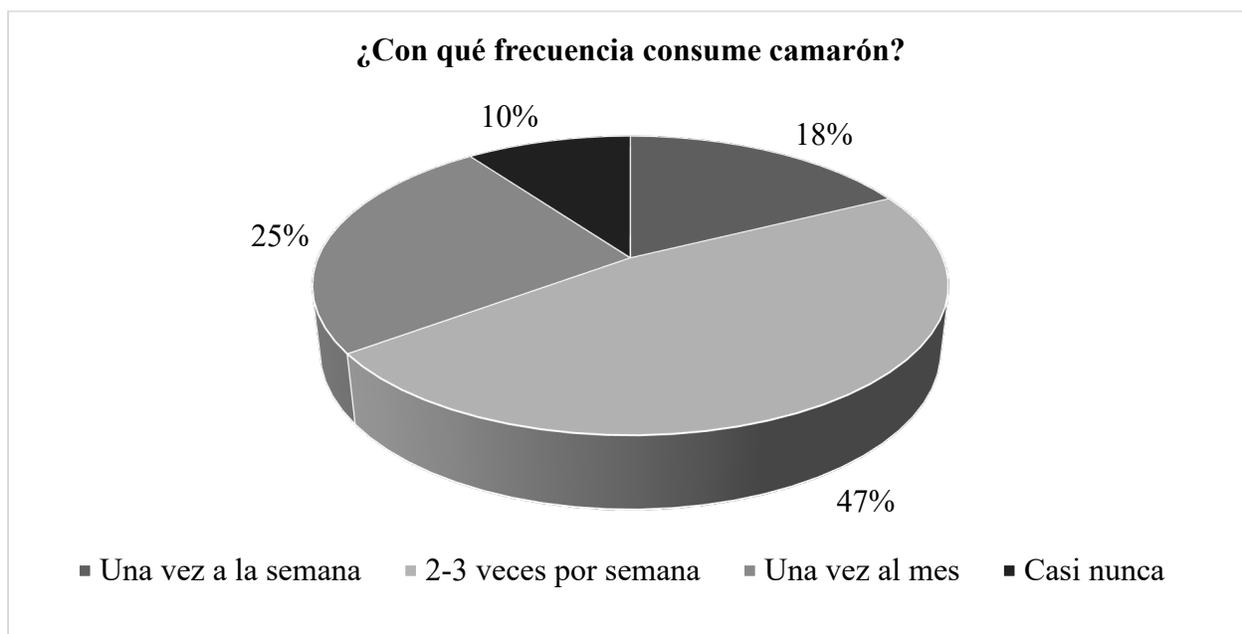
Análisis e interpretación: Según los resultados de las encuestas realizadas a 379 habitantes de la PEA de Pedernales, el 74% de los encuestados indican que entre 3 y 4 personas en su hogar consumen camarón, lo cual representa el grupo mayoritario. Un 17% afirma que más de 4 personas en su hogar consumen camarón, mientras que un 9% reporta que solo 1 o 2 personas lo consumen.

Tabla 18. ¿Con qué frecuencia consume camarón?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------|----------------------|------------|------------|
| ¿Con qué frecuencia consume camarón? | Una vez a la semana | 67 | 10% |
| | 2-3 veces por semana | 179 | 47% |
| | Una vez al mes | 95 | 25% |
| | Casi nunca | 38 | 18% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 6 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 7. Resultados encuesta pregunta 6



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

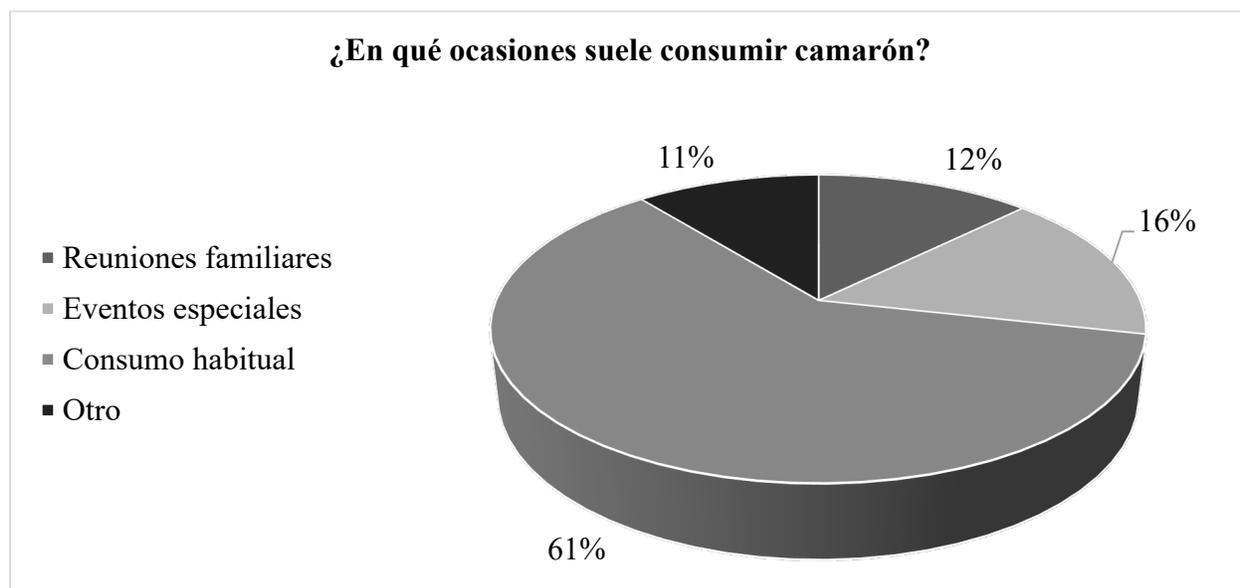
Análisis e interpretación: De los 379 encuestados, un 47% consume camarón de 2 a 3 veces por semana, lo cual representa el hábito de consumo más común en esta población. Un 25% lo consume una vez al mes, mientras que un 10% lo hace una vez a la semana. El 18% restante consume camarón muy esporádicamente.

Tabla 19. *¿En qué ocasiones suele consumir camarón?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|----------------------|------------|------------|
| ¿En qué ocasiones suele consumir camarón? | Reuniones familiares | 48 | 12% |
| | Eventos especiales | 60 | 16% |
| | Consumo habitual | 230 | 61% |
| | Otro | 41 | 11% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 7 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 8. Resultados encuesta pregunta 7



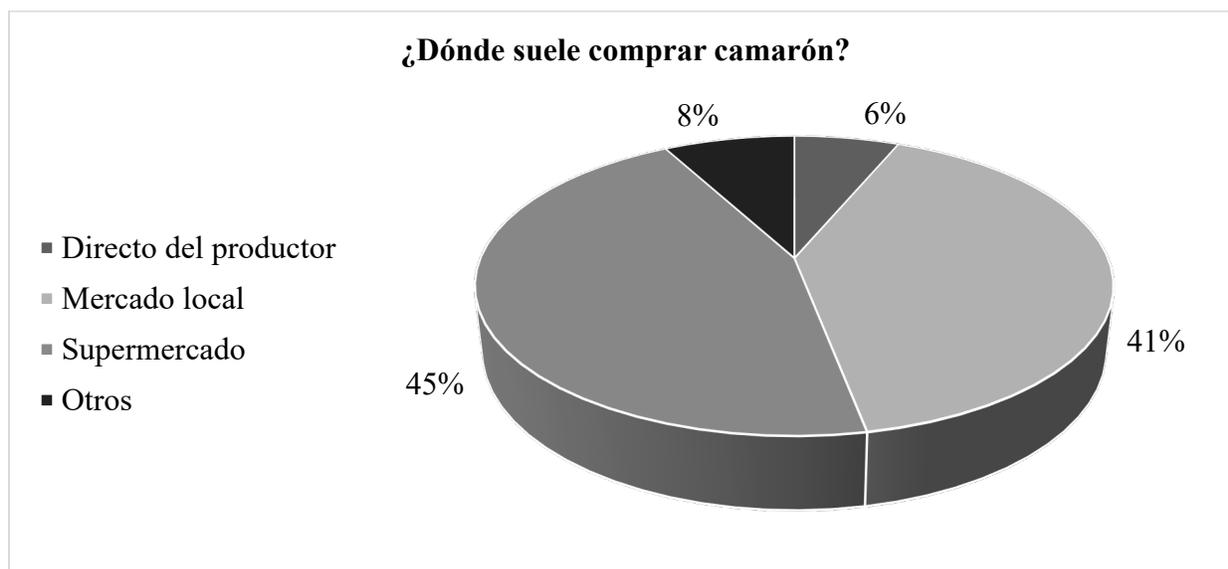
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a 379 habitantes de la PEA de Pedernales, el 61% de los encuestados consume camarón de manera habitual, lo que refleja una preferencia por el consumo frecuente de este producto. Un 16% reporta consumir camarón en eventos especiales, mientras que un 12% lo hace en reuniones familiares, y un 11% en otras ocasiones.

Tabla 20. ¿Dónde suele comprar camarón?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|-----------------------|------------|------------|
| ¿Dónde suele comprar camarón? | Directo del productor | 24 | 8% |
| | Mercado local | 154 | 41% |
| | Supermercado | 171 | 45% |
| | Otros | 30 | 6% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 8 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 9. Resultados encuesta pregunta 8

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Según la encuesta, el 45% de los consumidores adquiere camarón en supermercados, seguido del 41% que lo compra en el mercado local. Solo un 8% realiza su compra directamente del productor, mientras que un 6% adquiere el camarón en otros lugares. Esto indica que la mayoría prefiere los canales de venta más accesibles, como el supermercado y el mercado local.

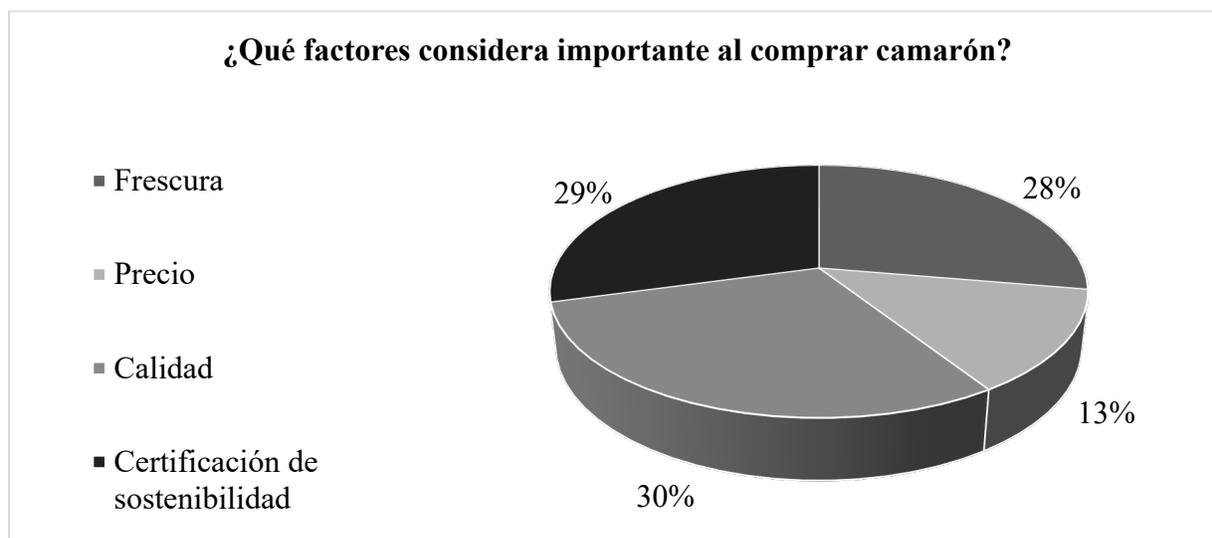
Tabla 21. ¿Qué factores considera importante al comprar camarón?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|---------------------------------|------------|------------|
| ¿Qué factores considera importante al comprar camarón? | Frescura | 105 | 29% |
| | Precio | 50 | 13% |
| | Calidad | 113 | 30% |
| | Certificación de sostenibilidad | 111 | 28% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 9 de la encuesta. Elaborado por Juan

Montesdeoca.

Gráfica 10. Resultados encuesta pregunta 9



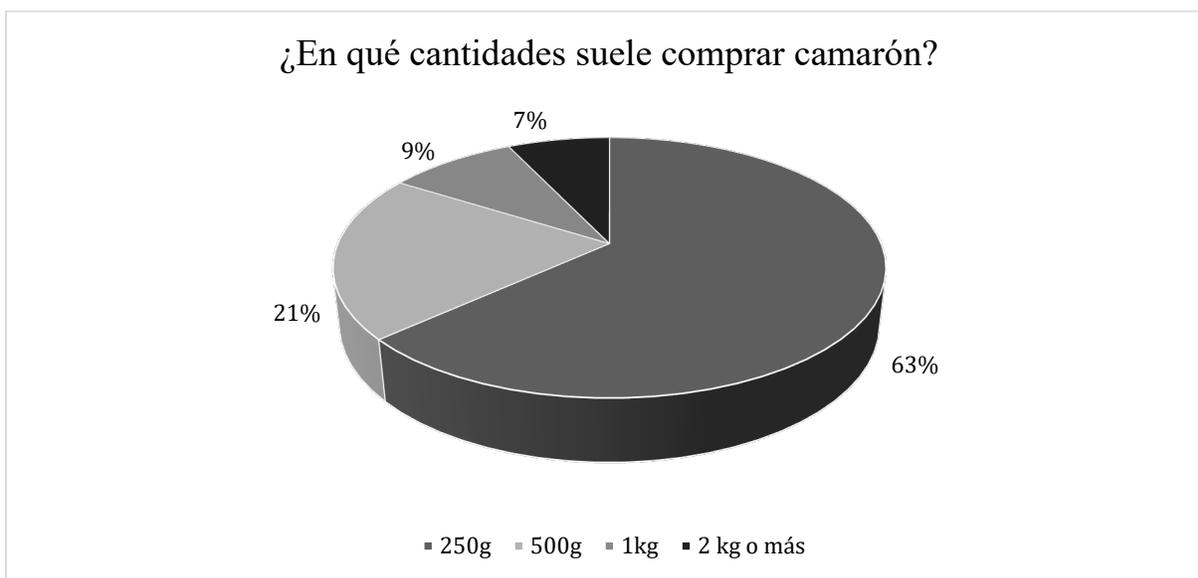
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Al momento de adquirir camarón, los factores más importantes para los consumidores son la calidad (30%) y la certificación de sostenibilidad (29%), seguidos de la frescura del producto (28%). El precio es el factor menos prioritario con un 13%. Esto sugiere que los consumidores en Pedernales valoran aspectos de calidad y sostenibilidad sobre el precio al comprar camarón.

Tabla 22. ¿Cuánto influye el origen del camarón en su decisión de compra?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|------------|
| ¿En qué cantidades suele comprar camarón? | 250g | 240 | 63,3% |
| | 500g | 78 | 20,58% |
| | 1kg | 34 | 8,97% |
| | 2 kg o más | 27 | 7,12% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 10 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 11. *Resultados encuesta pregunta 10*

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

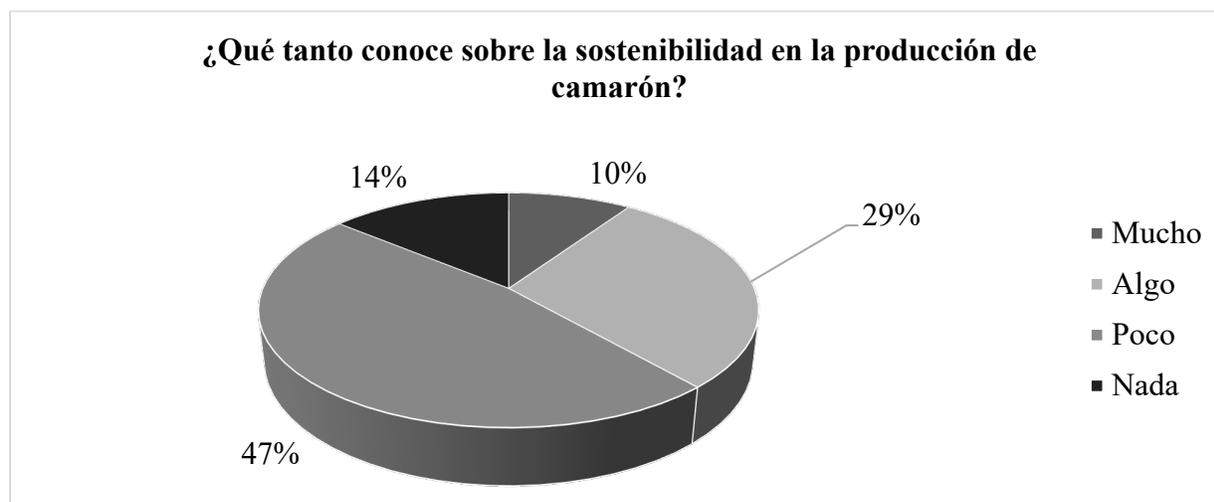
Análisis e interpretación: Según los resultados de la encuesta realizada, La mayoría de los encuestados (63,3%) suele comprar camarón en cantidades de 250 gramos, lo que indica una preferencia marcada por porciones pequeñas, posiblemente por motivos económicos o de consumo moderado; le siguen quienes compran 500g (20,58%), mientras que las cantidades mayores (1kg y 2kg o más) son menos comunes, con apenas 8,97% y 7,12% respectivamente, lo que sugiere que el camarón no se adquiere en grandes volúmenes de forma habitual.

Tabla 23. *¿Qué tanto conoce sobre la sostenibilidad en la producción de camarón?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|----------|------------|------------|
| ¿Qué tanto conoce sobre la sostenibilidad en la producción de camarón? | Mucho | 36 | 10% |
| | Algo | 110 | 29% |
| | Poco | 180 | 47% |
| | Nada | 53 | 14% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 11 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 12. Resultados encuesta pregunta 11



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 47% de los encuestados manifiesta tener "poco" conocimiento sobre la sostenibilidad en la producción de camarón, lo cual evidencia una falta de información o concienciación sobre este tema en la comunidad. Un 29% de los encuestados indica tener "algo" de conocimiento sobre sostenibilidad, mientras que solo el 10% afirma conocer "mucho". Finalmente, el 14% de los participantes declara no tener ningún conocimiento sobre sostenibilidad en la producción de camarón.

Tabla 24. *¿Conoce usted de alguna empresa que venda camarón asegurando su calidad y sostenibilidad?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|----------|------------|------------|
| ¿Conoce usted de alguna empresa que venda camarón asegurando su calidad y sostenibilidad? | Si | 39 | 10% |
| | No | 340 | 90% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 12 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 13. Resultados encuesta pregunta 12



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

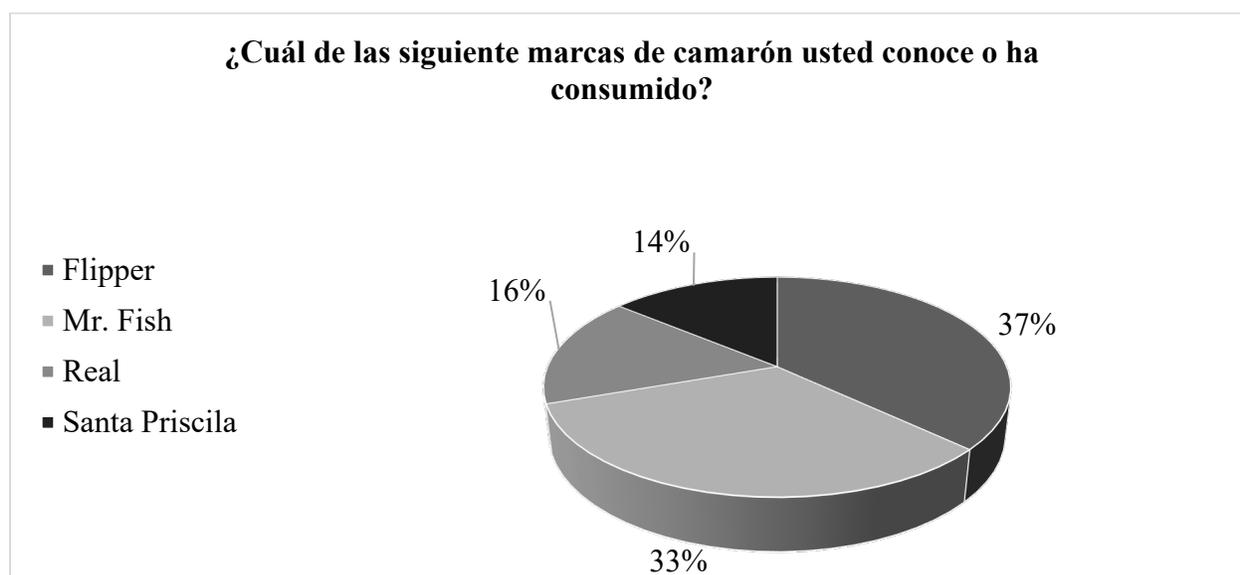
Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos de las encuestas, el 90% de los encuestados no conoce ninguna empresa que ofrezca camarón con garantía de calidad y sostenibilidad, mientras que solo el 10% indicó conocer una empresa que asegure estos aspectos. Esto refleja una oportunidad para iniciativas de concienciación y mercadeo que destaquen el valor de la sostenibilidad en la comercialización de nuestro producto.

Tabla 25. *¿Cuál de las siguientes marcas de camarón usted conoce o ha consumido?*

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|----------------|------------|------------|
| ¿Cuál de las siguientes marcas de camarón usted conoce o ha consumido? | Flipper | 140 | 37% |
| | Mr. Fish | 124 | 33% |
| | Real | 62 | 16% |
| | Santa Priscila | 53 | 14% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 13 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 14. Resultados encuesta pregunta 13



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

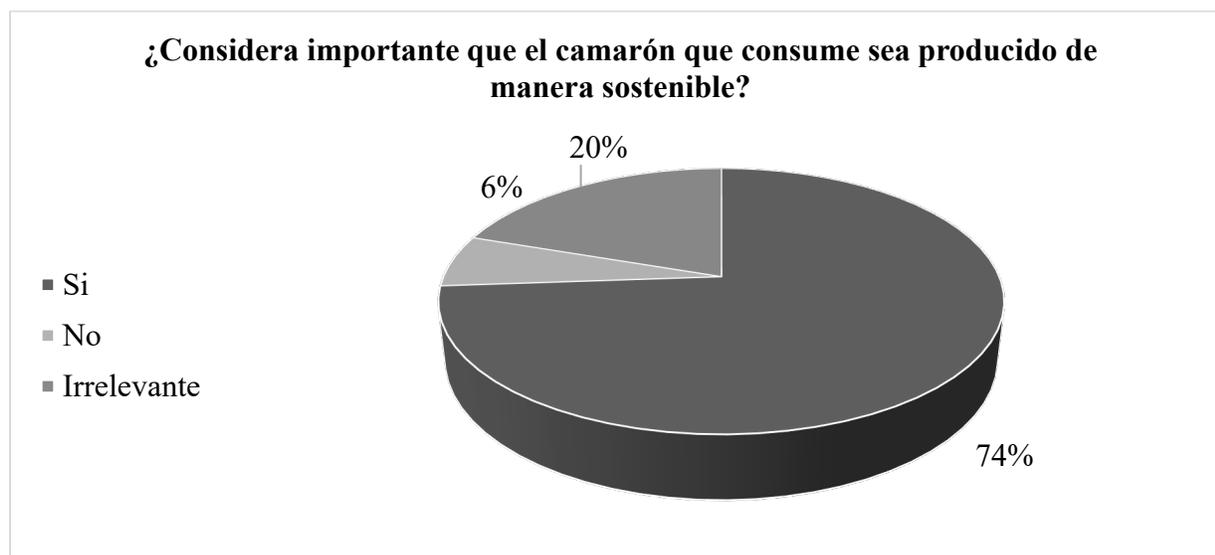
Análisis e interpretación: De un total de 379 encuestados, 140 personas (37%) conocen o han consumido de la marca Flipper, 124 personas (33%) han consumido o conocen la marca de camarón Mr. Fish, 62 personas (16%) conocen o han consumido camarón de la marca Real, y 53 personas (14%) conocen o han consumido camarón de la marca Santa Priscila. Pedernales. Esto indica que la marca de camarón Flipper y Mr. Fish, son las más consumidas o consumidas entre la PEA de Pedernales.

Tabla 32. ¿Considera importante que el camarón que consume sea producido de manera sostenible?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------|------------|------------|
| ¿Considera importante que el camarón que consume sea producido de manera sostenible? | Sí | 280 | 74% |
| | No | 24 | 20% |
| | Irrelevante | 75 | 6% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 14 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 15. Resultados encuesta pregunta 14



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

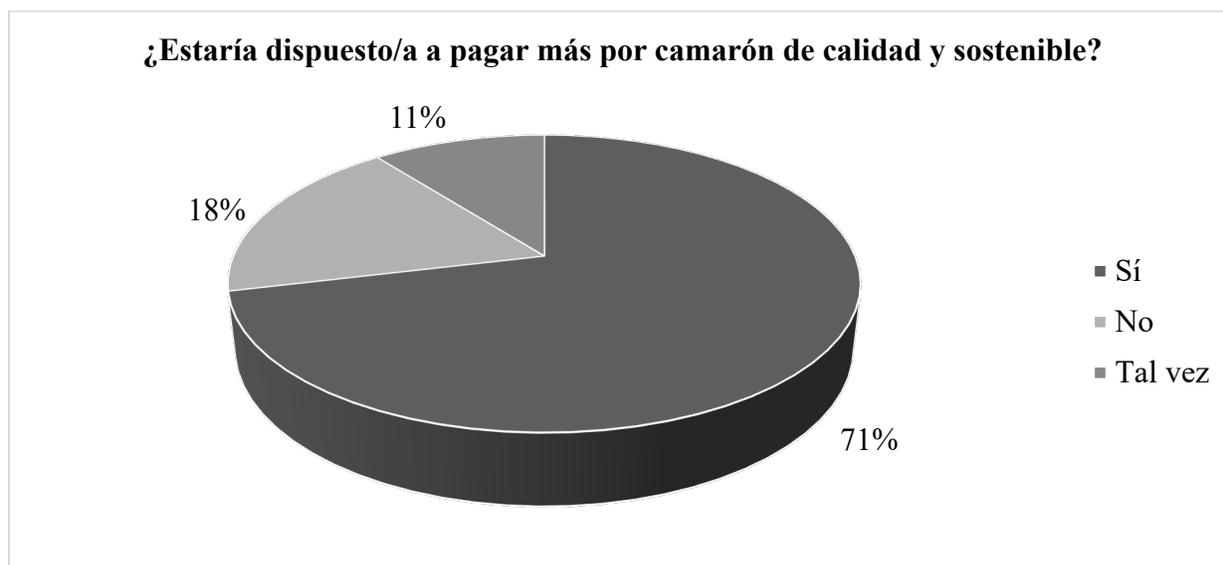
Análisis e interpretación: Según los resultados de la encuesta realizada, el 74% de los encuestados considera importante que el camarón que consumen sea producido de manera sostenible, lo cual indica una fuerte preferencia por prácticas sostenibles en la industria del camarón. Por otro lado, el 20% de los participantes expresó que la sostenibilidad en la producción no es un factor relevante en su decisión de compra, y el 6% señaló que este aspecto es irrelevante.

Tabla 26. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por camarón de calidad y sostenible?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|----------|------------|------------|
| ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por camarón de calidad y sostenible? | Sí | 270 | 71% |
| | No | 69 | 18% |
| | Tal vez | 40 | 11% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 15 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 16. Resultados encuesta pregunta 15



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

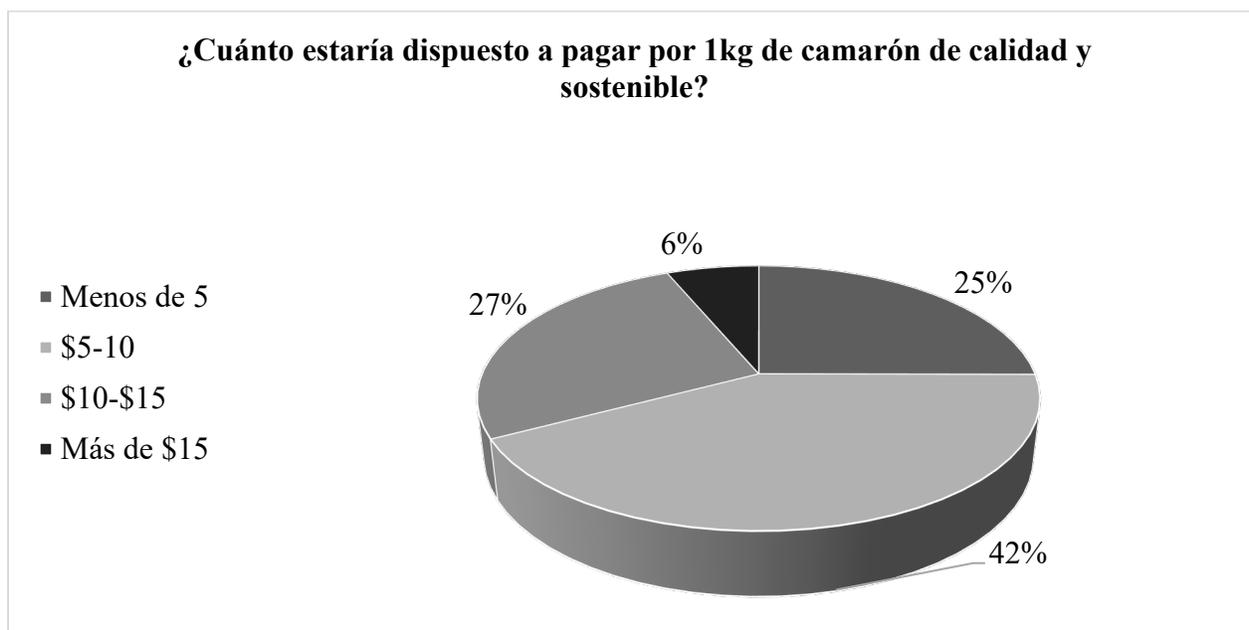
Análisis e interpretación: Los resultados de la encuesta indican que el 71% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio más alto por camarón que sea de calidad y producido de manera sostenible, lo cual demuestra una fuerte inclinación hacia los productos que combinan estos valores. Sin embargo, el 18% de los encuestados no estaría dispuesto a pagar más por estas características, y el 11% respondió "tal vez," sugiriendo que algunos consumidores podrían considerar esta opción dependiendo de otros factores.

Tabla 27. ¿Cuánto está dispuesto/a a pagar por 1kg de camarón de calidad y sostenible?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------|------------|------------|
| ¿Cuánto está dispuesto/a a pagar por 1kg de camarón de calidad y sostenible? | Menos de 5 | 95 | 25% |
| | \$5 - 10 | 160 | 42% |
| | \$10 - \$15 | 100 | 27% |
| | Más de \$15 | 24 | 6% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 16 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 17. Resultados encuesta pregunta 16



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Los resultados muestran que el 42% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$5 y \$10 por 1 kg de camarón de calidad y sostenible, lo cual representa el rango de precio más aceptado. Un 27% pagaría entre \$10 y \$15, mientras que un 25% preferiría pagar menos de \$5, lo que sugiere que este grupo valora la sostenibilidad, pero se inclina hacia precios más accesibles. Solo un 6% está dispuesto a pagar más de \$15, evidenciando que un precio alto podría limitar el interés.

Tabla 28. ¿Está dispuesto/a a probar camarón de nuevas marcas?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|--|----------|------------|------------|
| ¿Está dispuesto/a a probar camarón de nuevas marcas? | Si | 295 | 78% |
| | No | 84 | 22% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 17 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 18. Resultados encuesta pregunta 17



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: De los encuestados, el 78% se muestra dispuesto a probar camarón de nuevas marcas, mientras que el 22% prefiere no hacerlo. Estos resultados reflejan una apertura general hacia explorar alternativas de diferentes marcas, lo que representa una oportunidad para empresas nuevas en el mercado de camarón, especialmente si pueden destacarse en aspectos como calidad y sostenibilidad. La disposición a probar nuevas marcas sugiere que los consumidores valoran la variedad y están interesados en alternativas que cumplan con sus expectativas en cuanto a precio y responsabilidad ambiental.

Tabla 29. ¿Considera que el camarón ecuatoriano es de alta calidad?

| Pregunta | Variable | Frecuencia | Porcentaje |
|---|----------|------------|------------|
| ¿Considera que el camarón ecuatoriano es de alta calidad? | Si | 367 | 97% |
| | No | 12 | 3% |
| Total | | 379 | 100% |

Nota. Esta tabla corresponde al resultado de la pregunta 18 de la encuesta. Elaborado por Juan Montesdeoca.

Gráfica 19. Resultados encuesta pregunta 18



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: El 97% de los encuestados considera que el camarón ecuatoriano es de alta calidad, mientras que solo un 3% no comparte esta opinión. De un total de 379 respuestas, la mayoría se mostró positiva sobre la calidad del producto, lo que refleja una percepción mayoritaria favorable hacia el camarón ecuatoriano.

2.4.5.1. Mercado Meta

A partir del análisis de las encuestas realizadas, se ha identificado el mercado objetivo al que la microempresa Montesmar.S.A. enfocará sus esfuerzos.

Tabla 30. Mercado Meta

| Mercado | Porcentaje | Personas |
|---|------------|--------------|
| Mercado Total de Pedernales | 100,00% | 70.408 |
| Población económicamente activa | 44,6% | 31.402 |
| Personas que aceptan el producto | 88% | 27.634 |
| Personas comprendidas entre 15-65 años | 57% | 15.751 |
| Personas que les gusta el camarón | 66% | 10.396 |
| Personas que están de acuerdo con el precio | 68% | 7.069 |
| Capacidad de atención a personas | 20% | 1.414 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: De una población total de 70.408 habitantes en Pedernales, el 44,6% (31.402 personas) corresponde a la población económicamente activa (PEA), es decir, personas con capacidad de compra. De ese grupo, el 88% (27.634 personas) acepta el producto, lo que indica un alto nivel de interés en el consumo de camarón. Al aplicar el filtro de edad entre 15 y 65 años, se determina que el 57% (15.751 personas) pertenece a un segmento de edad adecuado tanto para el consumo como para la toma de decisiones de compra.

Dentro de este grupo, el 66% (10.396 personas) manifestó agrado por el camarón, y el 68% (7.069 personas) estaría conforme con el precio propuesto. Finalmente, se estima que la empresa tiene la capacidad para atender al 20% del mercado potencial, es decir, a 1.414 personas.

2.4.6. Tendencia de mercado

El mercado del camarón ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, tanto en Ecuador como a nivel internacional, debido a su alta demanda como alimento saludable, versátil y de alto valor nutricional. Esta tendencia responde a un cambio en los hábitos de consumo, donde los compradores valoran cada vez más la calidad del producto, su origen y los métodos de producción empleados. La sostenibilidad se ha convertido en un factor clave de decisión: el 71% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos obtenidos de manera responsable, el 74% afirma que la sostenibilidad influye directamente en su decisión de compra y el 78% está dispuesto a probar nuevas marcas que cumplan con estas expectativas (Rimbardo y otros, 2024).

El camarón es uno de los productos más consumidos en las zonas costeras de Pedernales, en provincias como Manabí, Guayas, El Oro y Esmeraldas. En Pedernales, ciudad donde se

implementará el presente plan de negocio, el consumo de camarón es frecuente, siendo un alimento habitual en la dieta local. Además, su comercialización en mercados locales, supermercados y restaurantes genera una cadena de valor importante para la economía regional. Los consumidores ecuatorianos priorizan aspectos como la frescura, el tamaño del producto, el precio competitivo y la higiene en el proceso de manipulación y venta (Gonzabay y otros, 2021).

Ecuador es actualmente uno de los mayores exportadores de camarón del mundo y el principal proveedor de camarón hacia Estados Unidos, país que representa uno de sus destinos estratégicos más importantes. En 2024, Ecuador exportó aproximadamente \$1.546 millones en camarón solo hacia EE. UU., según datos del Banco Central del Ecuador y la Cámara Nacional de Acuicultura (BCE, 2024). El camarón ecuatoriano se caracteriza por su calidad, trazabilidad y cumplimiento de estándares sanitarios, lo cual lo posiciona como altamente competitivo en los mercados internacionales.

Entre las principales empresas exportadoras ecuatorianas se destacan:

- Songa (Sociedad Nacional de Galápagos),
- Omarsa S.A.,
- Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.,
- Empacadora del Pacífico,
- Expalsa,
- Procamaronex,
- Novapesca,

- Promarisco S.A. (parte del Grupo Almar).

Estas empresas mantienen relaciones comerciales activas con grandes distribuidores estadounidenses como Red Chamber Group, Chicken of the Sea Frozen Foods y Pacific Coral Seafood, quienes importan miles de toneladas de camarón anualmente y lo distribuyen en cadenas como Walmart, Costco y restaurantes de alta gama. El precio promedio del camarón en Estados Unidos oscila entre \$5 y \$15 por kilogramo, dependiendo de factores como el tamaño, método de cultivo, tipo de empaque y certificaciones. En Ecuador, el precio es más variable y accesible para el consumidor final, lo que representa una oportunidad tanto para el consumo directo como para la venta al por mayor (Tradelmex, 2024).

Por tanto, la tendencia del mercado favorece a productores que garanticen camarón sostenible, trazable y de calidad superior. A nivel de distribución, los consumidores en EE. UU. siguen prefiriendo comprar camarón en supermercados y tiendas especializadas, aunque se observa un crecimiento en el comercio en línea. En consecuencia, las empresas ecuatorianas deben fortalecer sus estrategias de exportación, alianzas logísticas y certificaciones internacionales para mantener su posición en este exigente mercado y aprovechar el crecimiento proyectado en el consumo de productos del mar (Tradelmex, 2024).

2.4.7. Factores de riesgo

En el mercado del camarón, los riesgos no solo afectan las operaciones comerciales, sino también a las comunidades que dependen de esta actividad.

- Cambio climático: Que impacta en la calidad del agua y los ecosistemas donde se crían los camarones. El aumento de la temperatura del agua y las alteraciones en los niveles de salinidad pueden provocar una disminución en la producción.

- Falta de información sobre prácticas sostenibles: Aunque existe una creciente conciencia sobre la importancia de consumir productos responsables, una considerable proporción de los consumidores aún no comprende completamente el impacto ambiental y social de su decisión de compra. Esto limita la demanda de camarones sostenibles y dificulta la transición hacia prácticas más éticas.
- Competencia desleal: La presencia de camarones importados a precios más bajos, muchas veces provenientes de países donde las regulaciones ambientales y laborales son menos estrictas, afecta a los productores locales que intentan cumplir con estándares de calidad y sostenibilidad.
- Factor económico: Aunque la mayoría de los consumidores encuestados en Pedernales está dispuesta a pagar más por camarones sostenibles, las fluctuaciones en los ingresos de los hogares podrían cambiar esta preferencia. Esto es especialmente crítico en tiempos de crisis económica, donde el precio tiende a ser un factor decisivo para muchos compradores.
- Poca refrigeración por falta de Energía: La falta de una cadena de frío eficiente, y más aún por la carencia de energía que enfrentamos actualmente, puede limitar la capacidad de los productores para llevar sus productos al mercado en condiciones óptimas.

2.4.8. Ingreso en base al análisis de mercado

Tabla 31. Ingresos en base al análisis de mercado

| | | | <i>Incremento Volumen</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | |
|---|-----------------|---------------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | <i>Incremento Precios</i> | <i>0%</i> | <i>0%</i> | <i>0%</i> | <i>0%</i> | |
| | | | <i>Inflación</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | <i>1%</i> | |
| Producto | Cantidad | PVP | Mensual | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| Camarón pelado y desvenado 250g | 7.000 | \$2,50 | \$17.500 | \$210.000 | \$214.221 | \$218.527 | \$222.919 | \$227.400 |
| Camarón pelado y desvenado 500g | 2.100 | \$5,00 | \$10.500 | \$126.000 | \$128.533 | \$131.116 | \$133.752 | \$136.440 |
| Camarón pelado y desvenado 1000g | 700 | \$10,00 | \$7.000 | \$84.000 | \$85.688 | \$87.411 | \$89.168 | \$90.960 |
| Camarón pelado y desvenado 250g | 3.000 | \$2,00 | \$6.000 | \$72.000 | \$73.447 | \$74.923 | \$76.429 | \$77.966 |
| Camarón pelado y desvenado 500g | 900 | \$4,00 | \$3.600 | \$43.200 | \$44.068 | \$44.954 | \$45.858 | \$46.779 |
| Camarón pelado y desvenado 1000g | 300 | \$8,00 | \$2.400 | \$28.800 | \$29.379 | \$29.969 | \$30.572 | \$31.186 |
| Totales \$ | | | \$47.000 | \$564.000 | \$575.336 | \$586.901 | \$598.697 | \$610.731 |
| Totales Unid | 14.000 | | | 168.000 | 169.680 | 171.377 | 173.091 | 174.821 |
| PVP Promedio | | \$3,36 | | \$3,36 | \$3,39 | \$3,42 | \$3,46 | \$3,49 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Según la tabla, existe una proyección de ingresos por ventas basada en aumentos anuales contantes del 1% en volumen y una inflación constante del 1%. En el primer año, se estima un ingreso de \$488,400, el cual incrementa progresivamente hasta alcanzar \$528.867 en el quinto año. El precio promedio por unidad también crece de \$3,60 a \$3,75, lo que respalda una estrategia comercial que contempla tanto expansión como rentabilidad.

2.5. Análisis de la competencia

2.5.1. Descripción de la competencia

2.5.1.1. Competencia directa:

La competencia directa de Montesmar S.A. está compuesta por empresas como Mr. Fish, Flipper, Santa Priscila, y Real, las cuales comercializan camarón en el mercado nacional. Estas compañías ofrecen productos similares, incluyendo camarón empacado, pelado y desvenado, posicionándose en segmentos de mercado comparables al nuestro.

Tabla 32. Descripción de la competencia directa

| Marca de camarón | Diseño del producto | Información |
|------------------|---|---|
| Mr. Fish |  | País de origen: Ecuador, Quito Fabricante: Pronaca Presentación: Camarón grande, pelado y desvenado. Peso: 1000 g Precio: \$18 Tiempo en el mercado: 3 años |
| Flipper |  | País de origen: Ecuador Fabricante: Distribuidores Flipper Presentación: Camarón, grande pelado y desvenado Peso: 1000 g Precio: \$17 Tiempo en el mercado: 5 años |
| Santa Priscila |  | País de origen: Ecuador Fabricante: Santa Priscila Presentación: Camarón pelado y desvenado talla 16/20 Peso: 1000 g Precio: \$15.34 Tiempo en el mercado: 49 años |

Real



País de origen: Ecuador
 Fabricante: Negocios Industriales Real “S.A”
 Presentación: Camarón grande, pelado y desvenado
 Peso: 1000 g
 Precio: \$15
 Tiempo en el mercado: 2 años

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

2.5.1.2. Competencia directa:

La competencia indirecta está representada por empresas locales de Pedernales como Ed-Pacif, Prodex, y Camar-Expo, que también se dedican a la comercialización y exportación de camarón. Sin embargo, Montesmar S.A. se diferencia al enfocarse en un modelo exclusivo de exportación directa hacia un solo mercado estratégico: Nueva York, Estados Unidos. Por su parte, estas empresas diversifican sus destinos de exportación, lo que nos permite destacar con un enfoque especializado y una conexión más directa con el consumidor final.

Tabla 33. Descripción de la competencia indirecta

| Empresa | Diseño del producto | Información |
|------------------------|---------------------|--|
| Empacadora Ed-Pacif | | <p>País de origen: Ecuador Ubicación: Pedernales, Manabí Marca(s): Pacific Breeze Presentación: Camarón grande pelado y desvenado Peso: 1000 g Precio: \$8 Tiempo en el mercado: 24 años</p> |
| Prodex Cia Ltda. | | <p>País de origen: Ecuador Ubicación: Pedernales, Manabí Marca(s): Sin marca Presentación: Camarón en cola congelado Peso: 1000 g Precio: \$7 Tiempo en el mercado: 11 años</p> |

Camar-Expo



País de origen: Ecuador
 Ubicación: Pedernales, Manabí
 Marca(s): Sin marca
 Presentación: Camarón en cola congelado
 Peso: 1000 g
 Precio: \$7.5
 Tiempo en el mercado: 10 años

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

2.5.2. Comparación con la competencia

Tabla 34. *Comparación de la competencia*

| GRUPO | SUBGRUPO | Montesmar S.A. | Mr. Fish | Flipper | Santa Priscila | Real | Ed. Pacific | Prode x | Camar-Expo |
|-------------------|------------------|----------------|----------|---------|----------------|------|-------------|---------|------------|
| Producto/Servicio | Características | | | | | | | | |
| | Calidad | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | Garantía | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | Diseño | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| | Facturación | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | Subtotal | 19 | 15 | 13 | 15 | 14 | 15 | 14 | 14 |
| Precio | Lista de precios | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| | Descuentos | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| | Descuentos | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| | Forma de pago | 14 | 9 | 10 | 9 | 10 | 8 | 8 | 9 |
| | Subtotal | | | | | | | | |
| Promoción | Prom. de venta | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| | Publicidad | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| | R. públicas | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | Mkt directo | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| | Subtotal | 19 | 16 | 15 | 15 | 17 | 14 | 12 | 12 |
| Distribución | Canales | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| | Localización | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| | Transporte | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| | Subtotal | 14 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 9 | 9 |
| MEDIA | | 16.5 | 13.0 | 12.5 | 12.75 | 13.2 | 12.0 | 10.75 | 11.0 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Montesmar S.A. se posiciona como la empresa con mejor desempeño general en el mercado, con una media de 16.5, superando a todos sus competidores en los cuatro aspectos evaluados: producto/servicio, precio, promoción y distribución. Sus

principales fortalezas frente a competidores como Mr. Fish, Flipper o Santa Priscila son la combinación de altos estándares de calidad con precios atractivos y buen posicionamiento logístico.

2.5.3. Ventajas competitivas

En primer lugar, la calidad de nuestros productos en Montesmar S.A. será la mejor. Aunque hay varias marcas en el mercado, Montesmar.S.A. se distinguirá por ofrecer camarón con un estándar constante de calidad, lo que genera una gran confianza en los consumidores. Este compromiso con la calidad permitirá que la marca logre fidelizar a muchos de sus clientes, algo que no todas las empresas pueden hacer.

Otro punto fuerte de la microempresa es su estrategia de precios. A pesar de que la calidad de sus productos es alta, los precios siguen siendo competitivos, lo que permitirá que más personas accedan a sus productos sin tener que pagar un precio elevado. Lo que hará mantener una base de clientes fiel, que busca algo accesible pero que no sacrifique la calidad.

Además, Montesmar se enfocará en un mercado específico que es la exportación a Nueva York, Estados Unidos, lo que le permite concentrarse en un nicho que valora mucho la calidad y la sostenibilidad. Al especializarse en este mercado, se aleja de la competencia masiva y ofrece un producto más exclusivo.

En términos de distribución, la microempresa también sobresale, ya que tendrá una logística eficiente donde el distribuidor principal Marcos Raúl ayudará a que nuestro producto llegue a nivel nacional, mientras que a nivel internacional nos ayudará la empresa Maersk Line asegurando que el producto llegue de manera óptima a nuestro punto de venta (Netcost Market).

2.5.4. Barreras de entrada

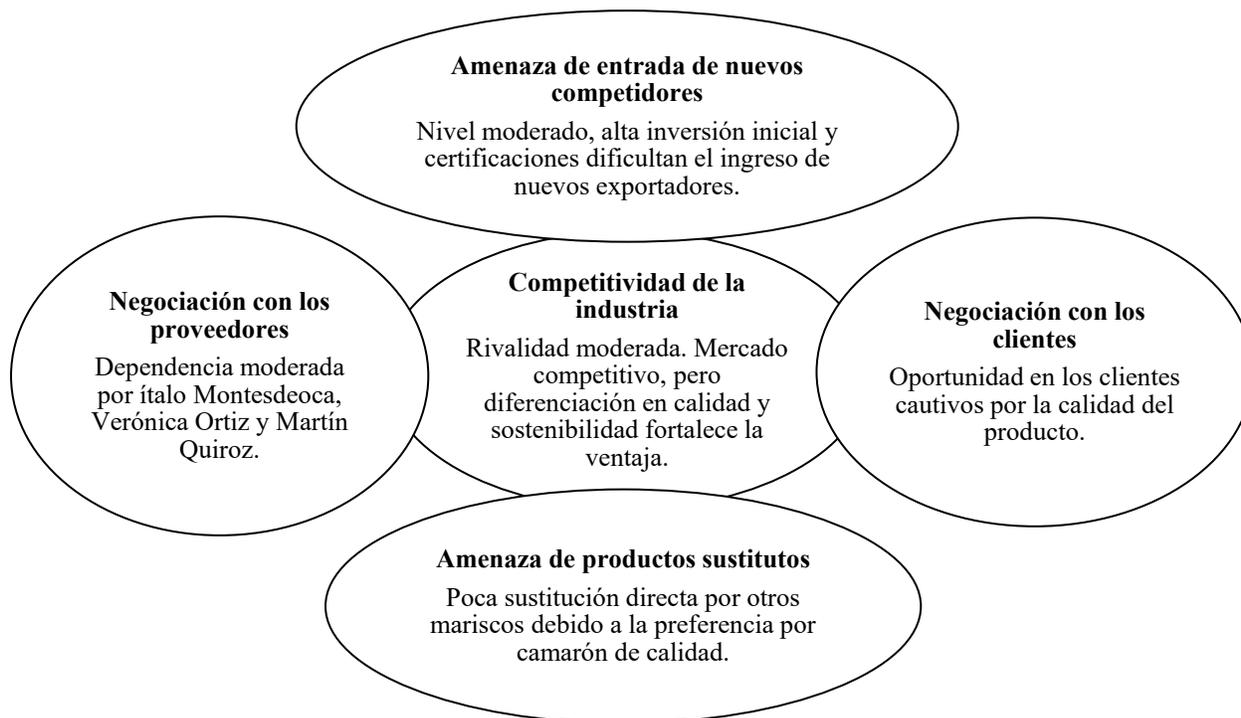
Como primer barrera está el tema de la inversión inicial, ya que se trata de tener capital para el procesamiento, la infraestructura, certificaciones sanitarias, permisos legales y un equipo técnico calificado. Todo eso representa una barrera importante para nuevos competidores.

Por otro lado, el conocimiento del mercado internacional es clave. No es lo mismo vender localmente que exportar a un destino exigente como Nueva York, Estados Unidos, donde se valoran aspectos como la trazabilidad, la presentación del producto y la sostenibilidad. Así mismo, las relaciones comerciales también juegan un papel importante, las empresas consolidadas ya tienen contactos, rutas logísticas y canales de distribución que les dan ventaja frente a quienes recién empiezan. En ese sentido, nuestra empresa Montesmar S.A. parte con una posición fuerte, lo que dificulta la entrada de nuevos actores que quieran competir con la misma fuerza.

2.5.5. Análisis de las 5 fuerza de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter planteadas por Michael Eugene Porter es una herramienta de estrategia empresarial que permite examinar y entender el grado de competencia entre compañías dentro de un mismo sector (Cajamarca y otros, 2022). En el entorno competitivo de Montesmar S.A., aplicar este modelo nos ayudará a entender de mejor manera dónde se posiciona la empresa y cómo puede fortalecer su estrategia.

Ilustración 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

2.5.5.1. Poder de negociación con los clientes

Montesmar S.A. se dirige a mercados nacionales y de exportación, con clientes cautivos que valoran la calidad, frescura y presentación del camarón. En el mercado nacional, el poder de negociación es bajo debido a la diferenciación del producto. En exportación, aunque existen exigencias técnicas, la trazabilidad y presentación de calidad fortalecen el posicionamiento. No hay amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes.

2.5.5.2. Poder de Negociación con los Proveedores

La empresa mantiene dependencia moderada de camaroneros como Ítalo Montesdeoca y Martín Quiroz. Aunque son actores que existen alternativas en la zona que permiten mitigar riesgos. El poder de negociación es controlable gracias a relaciones estables, pero podría

incrementarse si alguno limita el suministro. No se percibe integración vertical por parte de los proveedores.

2.5.5.3.Amenaza de Ingresos de Nuevos Productos o Sustitutos

La amenaza es baja, ya que, aunque existen otros mariscos, el camarón ecuatoriano es altamente valorado por su sabor, textura y calidad. El consumidor internacional exige este tipo de producto, por lo que cambiar a otro sustituto implicaría pérdida de valor percibido por el cliente. Por tanto, el riesgo de sustitución directa es mínimo en el corto plazo.

2.5.5.4.Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

La amenaza es moderada. Aunque el mercado del camarón es atractivo, la entrada requiere altos estándares sanitarios, certificaciones, trazabilidad, logística en frío y contactos comerciales, lo cual limita la facilidad de ingreso. La inversión inicial y la necesidad de reputación consolidada actúan como barreras naturales para nuevos actores.

2.5.5.5.Rivalidad Entre los Competidores

Existe una rivalidad moderada en el sector camaronero nacional e internacional. Grandes empresas dominan el mercado, pero Montesmar S.A. busca posicionarse con productos diferenciados en presentación, gramaje y calidad. La innovación en empaque, calidad y atención al cliente permite mantener una ventaja competitiva ante otros comercializadores de camarón.

2.6.Precio

2.6.1. Variables para la fijación de precio

La fijación de precios se basa principalmente en los costos de producción y comercialización. Se considera el valor de todas las actividades necesarias para cultivar, cosechar, procesar y exportar el camarón, estableciendo así precios que permitan cubrir estos costos y asegurar la rentabilidad de la microempresa.

2.6.2. Determinación del precio

Tabla 35. Precio de venta al público

| Producto | Cantidad (unidades) | PVP | Costo Unitario |
|--|---------------------|---------|----------------|
| Internacional | | | |
| Camarón grande pelado y desvenado 250 g | 7.000 | \$2,50 | \$3,63 |
| Camarón grande pelado y desvenado 500 g | 2.100 | \$5,00 | \$3,63 |
| Camarón grande pelado y desvenado 1000 g | 700 | \$10,00 | \$3,63 |
| Nacional | | | |
| Camarón grande pelado y desvenado 250 g | 750 | \$2,00 | \$3,63 |
| Camarón grande pelado y desvenado 500 g | 450 | \$4,00 | \$3,63 |
| Camarón grande pelado y desvenado 1000 g | 300 | \$8,00 | \$3,63 |

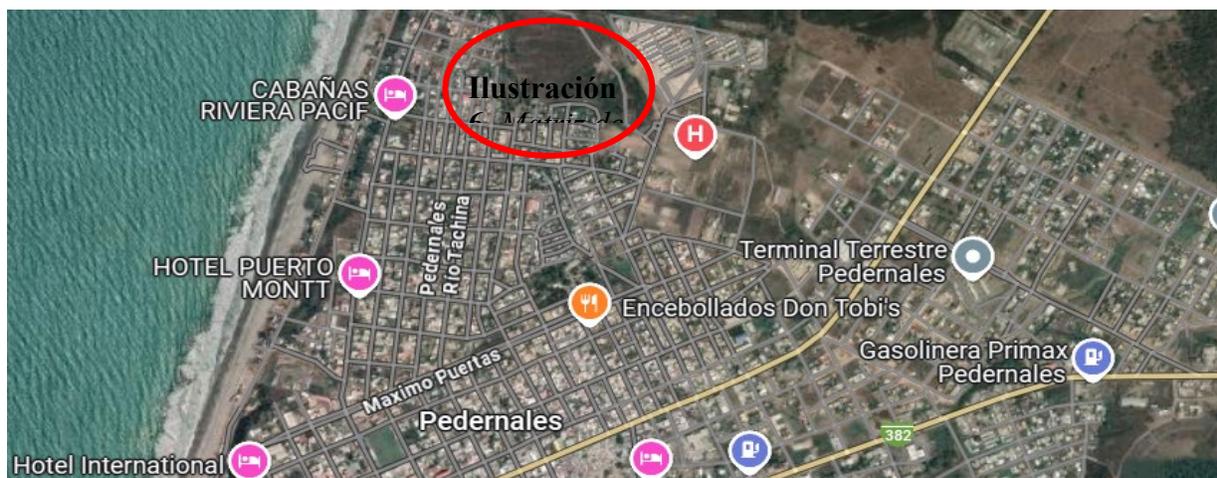
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Se presenta el precio sugerido del producto que será ofrecido por Montesmar S.A. Este precio fue establecido con base en los costos totales de producción, empaque y distribución.

2.7. Distribución y localización

Montesmar.S.A. estará ubicada en el cantón Pedernales, provincia de Manabí, sector María Luisa 4ta Etapa. Esta ubicación facilitará tanto el abastecimiento de materia prima como la distribución eficiente del producto terminado.

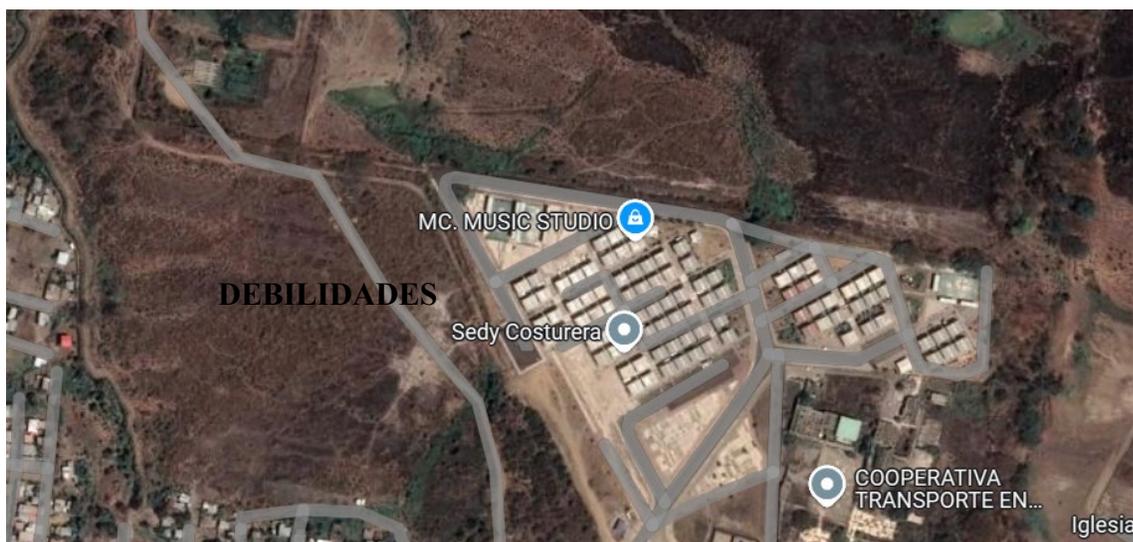
Ilustración 5. *Vista Satelital Ubicación de Montesmar.S.A.*



Fuente: Google Maps

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Imagen 2. *Localización de Montesmar.S.A.*



Fuente: Google Maps

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

La comercialización se realizará a través de dos principales canales de distribución:

Canal Directo (Nacional): Se empleará para atender al mercado interno, donde se distribuirá directamente a supermercados, restaurantes, y tiendas locales, estableciendo una relación cercana con el cliente final. Para fortalecer esta estrategia, se ha formalizado una alianza con la Distribuidora Marcos Raúl, quien actuará como socio logístico clave para garantizar la presencia del producto en diferentes regiones del país.

Canal Corto (Internacional): Para la exportación, se optará por un canal que incluye al productor (Montesmar S.A.) y un distribuidor internacional. En este sentido, se ha establecido una alianza estratégica con la empresa Netcost Market (World of Food) en Nueva York, Estados Unidos que será el punto de venta a nivel internacional, y con la Empresa Maersk Line que permitirá introducir el camarón ecuatoriano en el mercado estadounidense.

2.8.Estrategias de promoción

2.8.1. Clientes claves

Se ha determinado que el público objetivo está compuesto por personas entre los 15 y 65 años de edad, pertenecientes a la PEA, quienes muestran interés en productos del mar, especialmente el camarón, tanto en su forma tradicional como empacado al vacío. Además, se ha considerado a los usuarios frecuentes de redes sociales como parte estratégica del mercado objetivo.

- Consumidores de camarón: Personas que disfrutan de un camarón de calidad.

- Restaurantes y hoteles: Establecimientos turísticos que buscan camarón de calidad para sus menús, especialmente en zonas con alta afluencia de visitantes como las que quedan cerca de la playa en Pedernales.
- Cadenas de supermercados, comercios locales interesados en abastecerse de camarón, porcionado y listos para el consumidor final.
- Tiendas locales: Puntos de venta enfocados en productos de mar, donde se valore la presentación y calidad del camarón en porciones de 250 g, 500 g y 1000 g.
- Empresas de catering y organizadores de eventos: Que requieren productos marinos de calidad para ofrecer menús exclusivos en recepciones, bodas, eventos turísticos o empresariales.

2.8.2. Estrategias de captación de mercado (clientes)

Al ser una microempresa nueva en el mercado, pero con presencia de competidores ya establecidos, es importante implementar estrategias creativas y que sean eficaces para captar la atención del público objetivo. El éxito dependerá generalmente de qué tan visible y atractivo sea el producto para los consumidores y cuán persuadidos estén de adquirirlo.

Para lograrlo, se implementarán las siguientes estrategias:

1. Redes sociales

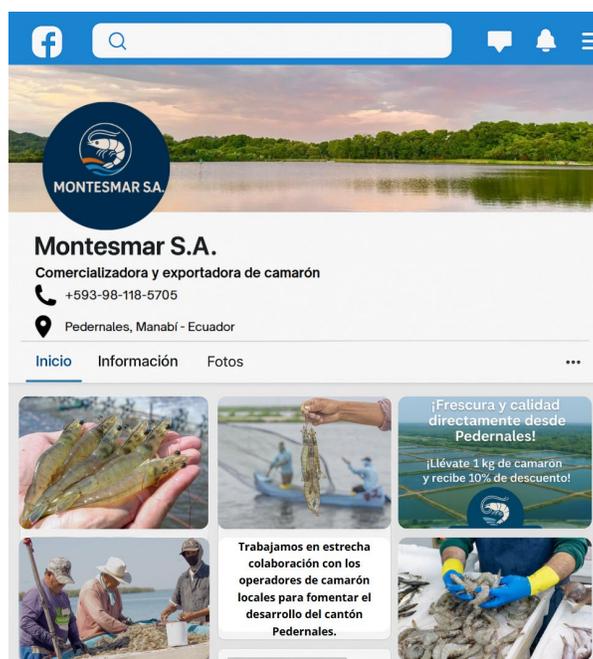
Se aprovecharán plataformas como Facebook, Instagram y WhatsApp Business para dar a conocer el producto.

Ilustración 7. *Diseño del perfil de WhatsApp*



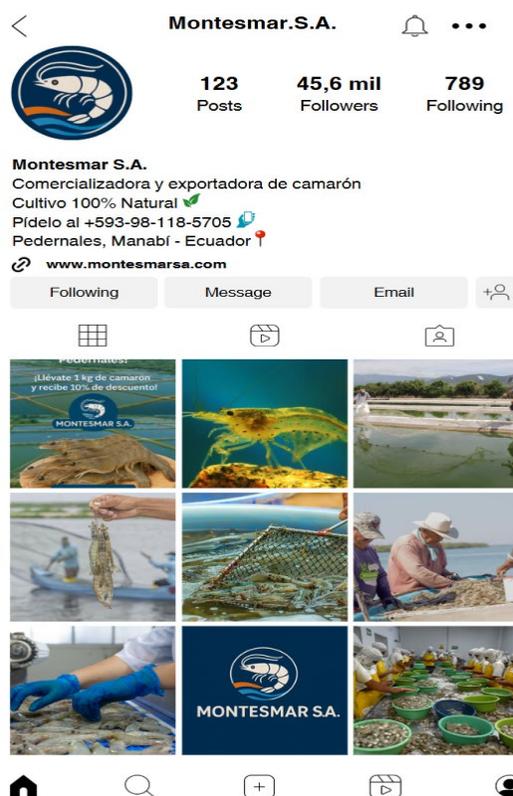
Nota. Prototipo del diseño del perfil de WhatsApp de Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 8. *Diseño del perfil de Facebook*



Nota. Prototipo del diseño del perfil de Facebook de Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 9. Diseño de perfil de Instagram



Nota. Prototipo del diseño del perfil de Instagram de Montesmar S.A. Elaborado por Juan Montesdeoca

Por tanto, se demuestra una proyección a 5 años de gastos, considerando un incremento de precio, la tasa de crecimiento de inflación al 2%.

Tabla 36. *Proyección en gastos de redes sociales*

| Periodo | Cuentas | Cantidad | Precio | Veces x año | Cant. anual | Valor Anual |
|--------------|----------------------|----------|--------|-------------|--------------|-------------|
| Año 1 | Facebook e Instagram | 1 | \$5,00 | 12 | 12 | \$60 |
| | | | | | TOTAL | \$60 |
| Año 2 | Facebook e Instagram | 1 | \$5,10 | 12 | 12 | \$61 |
| | | | | | TOTAL | \$61 |
| Año 3 | Facebook e Instagram | 1 | \$5,20 | 12 | 12 | \$62 |
| | | | | | TOTAL | \$62 |
| Año 4 | Facebook e Instagram | 1 | \$5,30 | 12 | 12 | \$64 |
| | | | | | TOTAL | \$64 |
| Año 5 | Facebook e Instagram | 1 | \$5,40 | 12 | 12 | \$65 |

Nota. Descripción de los gastos de redes sociales de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

2. Página web

Se desarrollará una página web sencilla pero funcional, donde se presentará el producto a comercializar, información de contacto, datos sobre la empresa y formularios para pedidos.

Ilustración 10. Diseño de página Web



Nota. Prototipo del diseño de la página Web de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

Por tanto, se demuestra una proyección a 5 años de gastos, considerando un incremento de precio, la tasa de crecimiento de inflación al 2%.

Tabla 37. Proyección de gastos de página Web

| Periodo | Cuentas | Cantidad | Precio | Veces x año | Cant. anual | Valor Anual |
|----------------|-----------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año 1 | Nombre de dominio | 1 | \$10,00 | 1 | 1 | \$10,00 |
| | Alojamiento Web | 1 | \$60,00 | 1 | 1 | \$60,00 |
| | Mantenimiento Técnico | 1 | \$20,00 | 2 | 1 | \$40,00 |
| | Actualización diseño | 1 | \$80,00 | 1 | 1 | \$80,00 |
| | | | | | TOTAL | \$190,00 |
| Año 2 | Nombre de dominio | 1 | \$10,20 | 1 | 1 | \$10,20 |
| | Alojamiento Web | 1 | \$61,20 | 1 | 1 | \$61,20 |
| | Mantenimiento Técnico | 1 | \$20,40 | 2 | 1 | \$40,80 |
| | Actualización diseño | 1 | \$81,60 | 1 | 1 | \$81,60 |
| | | | | | TOTAL | \$193,80 |
| Año 3 | Nombre de dominio | 1 | \$10,30 | 1 | 1 | \$10,30 |
| | Alojamiento Web | 1 | \$62,40 | 1 | 1 | \$62,40 |
| | Mantenimiento Técnico | 1 | \$20,80 | 2 | 1 | \$41,60 |
| | Actualización diseño | 1 | \$83,20 | 1 | 1 | \$83,20 |
| | | | | | TOTAL | \$197,50 |
| Año 4 | Nombre de dominio | 1 | \$10,40 | 1 | 1 | \$10,40 |
| | Alojamiento Web | 1 | \$63,60 | 1 | 1 | \$63,60 |
| | Mantenimiento Técnico | 1 | \$21,20 | 2 | 1 | \$42,40 |
| | Actualización diseño | 1 | \$84,80 | 1 | 1 | \$84,80 |
| | | | | | TOTAL | \$201,20 |
| Año 5 | Nombre de dominio | 1 | \$10,50 | 1 | 1 | \$10,50 |
| | Alojamiento Web | 1 | \$64,80 | 1 | 1 | \$64,80 |
| | Mantenimiento Técnico | 1 | \$21,60 | 2 | 1 | \$43,20 |
| | Actualización diseño | 1 | \$86,00 | 1 | 1 | \$86,00 |
| | | | | | TOTAL | \$204,50 |

Nota. Descripción de los gastos de la página Web de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

3. Publicidad física

Se colocarán afiches y lonas publicitarias en lugares de alto tránsito del cantón

Pedernales, como mercados, terminales y ferias. Así como en restaurantes y tiendas locales para que ofrezcan el camarón de Montesmar S.A. en sus menús o vitrinas.

Ilustración 11. *Diseño de afiche y lona publicitaria*



Nota. Prototipo del diseño para afiche y lona publicitaria de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

Por tanto, se demuestra una proyección a 5 años de gastos, considerando un incremento de precio, la tasa de crecimiento de inflación al 2%.

Tabla 38. Proyección de gastos de publicación física

| Periodo | Cuentas | Cantidad | Precio | Veces x año | Cant. anual | Valor Anual |
|----------------|---------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año 1 | Afiches | 200 | \$0,05 | 6 | 1200 | \$60,00 |
| | Lonas publicitarias | 4 | \$9,00 | 2 | 8 | \$72,00 |
| | | | | | TOTAL | \$132,00 |
| Año 2 | Afiches | 1 | \$0,05 | 6 | 1200 | \$60,00 |
| | Lonas publicitarias | 1 | \$9,18 | 2 | 8 | \$73,44 |
| | | | | | TOTAL | \$133,44 |
| Año 3 | Afiches | 1 | \$0,05 | 6 | 1200 | \$60,00 |
| | Lonas publicitarias | 1 | \$9,36 | 2 | 8 | \$74,88 |
| | | | | | TOTAL | \$134,88 |
| Año 4 | Afiches | 1 | \$0,05 | 6 | 1200 | \$60,00 |
| | Lonas publicitarias | 1 | \$9,54 | 2 | 8 | \$76,32 |
| | | | | | TOTAL | \$136,32 |
| Año 5 | Afiches | 1 | \$0,05 | 6 | 1200 | \$60,00 |
| | Lonas publicitarias | 1 | \$9,72 | 2 | 8 | \$77,76 |
| | | | | | TOTAL | \$137,76 |

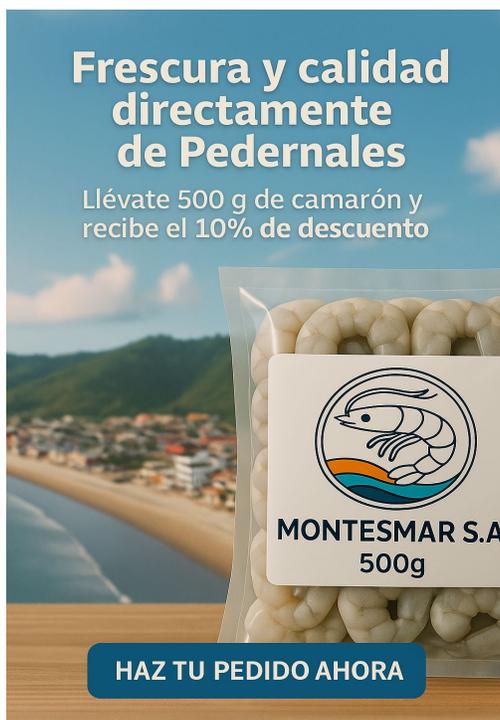
Nota. Descripción de los gastos de publicidad física de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

4. Promociones y campañas de lanzamiento en redes sociales

Se realizarán promociones especiales como 2x1 y entrega de cupones de descuento a quienes recomienden o lleven el producto.

Ilustración 12. *Diseño de promoción para redes sociales*



Nota. Prototipo de diseño de promoción para publicidad de productos en Montesmar S.A.

Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 13. *Diseño de cupón de descuento*



Nota. Prototipo de diseño de cupón de descuentos de productos en Montesmar S.A. Elaborado

por Juan Montesdeoca

Por tanto, se demuestra una proyección a 5 años de gastos, considerando un incremento de precio, la tasa de crecimiento de inflación al 2%.

Tabla 39. *Proyección de gastos de promociones y descuentos*

| Periodo | Cuentas | Cantidad | Precio | Veces x año | Cant. anual | Valor Anual |
|----------------|-----------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Año 1 | Promoción compras 2x1 | 200 | \$2,50 | 1 | 1 | \$500,00 |
| | Cupones de descuento | 150 | \$0,50 | 6 | 1 | \$450,00 |
| | | | | | TOTAL | \$950,00 |
| Año 2 | Promoción compras 2x1 | 200 | \$2,55 | 1 | 1 | \$510,00 |
| | Cupones de descuento | 150 | \$0,51 | 6 | 1 | \$459,00 |
| | | | | | TOTAL | \$969,00 |
| Año 3 | Promoción compras 2x1 | 200 | \$2,60 | 1 | 1 | \$520,00 |
| | Cupones de descuento | 150 | \$0,52 | 6 | 1 | \$468,00 |
| | | | | | TOTAL | \$988,00 |
| Año 4 | Promoción compras 2x1 | 200 | \$2,65 | 1 | 1 | \$530,00 |
| | Cupones de descuento | 150 | \$0,53 | 6 | 1 | \$477,00 |
| | | | | | TOTAL | \$1007,00 |
| Año 5 | Promoción compras 2x1 | 200 | \$2,70 | 1 | 1 | \$540,00 |
| | Cupones de descuento | 150 | \$0,54 | 6 | 1 | \$486,00 |
| | | | | | TOTAL | \$1026,00 |

Nota. Descripción de los gastos en promociones y descuentos de Montesmar S.A. Elaborado por

Juan Montesdeoca

5. Merchandising en el punto de venta

- **Objetivo:** Incrementar la visibilidad y el atractivo de los productos Montesmar S.A. en el punto de venta, incentivando la compra impulsiva y recordando a los clientes los beneficios del producto.
- **Estrategia:**

El material POP (material Point of Purchase), es cualquier elemento promocional utilizado en el punto de venta para destacar productos, informar a los clientes y motivar la compra. Entre los propuestos están:

- Caballete publicitario: Ubicado en el exterior del punto de venta destacando los productos que se ofrecerán.
- Camisetas personalizadas: Para el personal de Montesmar S.A., con el logo del negocio y colores corporativos.
- Gorras personalizadas: Complemento para el uniforme del equipo.
- Tarjetas de presentación: Para facilitar el contacto directo con clientes y distribuidores interesados.
- Bolígrafos personalizados: Material funcional y promocional para entrega en compras en el punto de venta.

Ilustración 14. *Prototipo de Material POP*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 15. Prototipo de tarjetas publicitarias



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Por tanto, se demuestra una proyección a 5 años de gastos, considerando un incremento de precio, la tasa de crecimiento de inflación al 2%.

Tabla 40. *Proyección de gastos de material POP*

| Periodo | Cuentas | Cantidad | Precio | Veces x año | Cant. anual | Valor Anual |
|--------------|---|----------|---------|-------------|--------------|-----------------|
| Año 1 | Caballote | 2 | \$7 | 1 | 2 | \$14,00 |
| | Camisas | 9 | \$10,00 | 1 | 9 | \$90,00 |
| | Gorras | 9 | \$5,00 | 1 | 9 | \$45,00 |
| | Bolígrafos | 100 | 0,10 | 1 | 100 | \$10,00 |
| | Paquete de tarjetas de presentación x1000 | 1 | \$4 | 1 | 1 | \$4,00 |
| | | | | | TOTAL | \$163,00 |
| Año 2 | Caballote | 2 | \$7,14 | 1 | 2 | \$14,28 |
| | Camisas | 9 | \$10,20 | 1 | 9 | \$91,80 |
| | Gorras | 9 | \$5,10 | 1 | 9 | \$45,90 |
| | Bolígrafos | 100 | 0,10 | 1 | 100 | \$10,20 |
| | Paquete de tarjetas de presentación x1000 | 1 | \$4,08 | 1 | 1 | \$4,08 |
| | | | | | TOTAL | \$166,26 |
| Año 3 | Caballote | 2 | \$7,28 | 1 | 2 | \$14,56 |
| | Camisas | 9 | \$10,40 | 1 | 9 | \$93,63 |

| | | | | | | |
|--------------|---|-----|---------|---|--------------|-----------------|
| | Gorras | 9 | \$5,20 | 1 | 9 | \$46,80 |
| | Bolígrafos | 100 | 0,10 | 1 | 100 | \$10,40 |
| | Paquete de tarjetas de presentación x1000 | 1 | \$4,16 | 1 | 1 | \$4,16 |
| | | | | | TOTAL | \$169,52 |
| Año 4 | Caballete | 2 | \$7,42 | 1 | 2 | \$14,85 |
| | Camisas | 9 | \$10,60 | 1 | 9 | \$95,40 |
| | Gorras | 9 | \$5,30 | 1 | 9 | \$47,70 |
| | Bolígrafos | 100 | 0,10 | 1 | 100 | \$10,60 |
| | Paquete de tarjetas de presentación x1000 | 1 | \$4,24 | 1 | 1 | \$4,24 |
| | | | | | TOTAL | \$172,91 |
| Año 5 | Caballete | 2 | \$7,56 | 1 | 2 | \$15,15 |
| | Camisas | 9 | \$10,80 | 1 | 9 | \$90,00 |
| | Gorras | 9 | \$5,40 | 1 | 9 | \$48,60 |
| | Bolígrafos | 100 | 0,10 | 1 | 100 | \$10,80 |
| | Paquete de tarjetas de presentación x1000 | 1 | \$4,32 | 1 | 1 | \$4,32 |
| | | | | | TOTAL | \$176,36 |

Nota. Descripción de los gastos en materiales POP de Montesmar S.A. Elaborado por Juan

Montesdeoca

Tabla 41. Gastos de cinco años en estrategias de captación de mercados

| Material / servicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Redes sociales | \$60,00 | \$61,00 | \$62,00 | \$64,00 | \$65,00 |
| Página Web | \$190,00 | \$193,80 | \$197,50 | \$201,20 | \$204,50 |
| Publicidad física | \$132,00 | \$133,44 | \$134,88 | \$136,32 | \$137,76 |
| Promociones y descuentos | \$950,00 | \$969,00 | \$988,00 | \$1.007,00 | \$1.026,00 |
| Merchandising en el punto de venta | \$163,00 | \$166,26 | \$169,52 | \$172,91 | \$176,36 |
| Totales | \$1.495,00 | \$1.523,50 | \$1.551,90 | \$1.581,43 | \$1.609,62 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3. Capítulo y operaciones

3.1.Producto

3.1.1. Descripción del producto

Montesmar S.A. se especializa en la comercialización de camarón ecuatoriano de alta calidad, proveniente directamente de las costas de Pedernales, Manabí. Este producto destaca por su frescura, sabor y textura, resultado de un proceso de selección, pelado y desvenado que garantiza un alimento limpio, nutritivo y listo para el consumo.

Nuestros camarones son procesados bajo estrictas normas de higiene y sostenibilidad, lo cual nos permite ofrecer un producto confiable tanto para el mercado nacional como internacional. Este emprendimiento promueve el desarrollo local mediante la generación de empleo y el impulso a la cadena productiva de mariscos en la zona costera del país.

Presentaciones del producto:

- Camarón grande pelado y desvenado – 250 g: Ideal para porciones individuales o platillos gourmet rápidos.
- Camarón grande pelado y desvenado – 500 g: Perfecto para familias pequeñas o preparaciones caseras frecuentes.
- Camarón grande pelado y desvenado – 1000 g (1 kg): Opción dirigida a restaurantes, hoteles, catering y consumidores frecuentes.

Características generales:

- Producto 100% natural, sin aditivos ni conservantes.
- Pelado y desvenado manualmente por personal capacitado.

- Almacenado y empacado bajo condiciones de refrigeración óptimas.
- Alta calidad y sabor auténtico, gracias a su frescura inmediata desde su origen en Pedernales.
- Rico en proteínas, bajo en grasa, ideal para una alimentación saludable.

Aplicaciones del producto:

El camarón es un ingrediente versátil que puede ser utilizado en múltiples recetas como ceviches, parrilladas, salteados, pastas, arroces y más. Está dirigido tanto a consumidores individuales como a negocios del sector gastronómico como:

- Restaurantes
- Hoteles y resorts turísticos
- Supermercados y tiendas locales

Tabla 42. *Materiales de elaboración de producto*

| Materiales directos | Medida |
|--|---------------|
| Camarón grande pelado y desvenado | Kg |
| Fundas para empacado al vacío paquete x100 | Unidad |
| Etiquetas x1000 | Unidad |
| Cartón para distribución | Unidad |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.1.2. Diseño del producto

- **Nombre (Marca)**

“Montesmar S.A.”

Es una marca que refleja calidad, compromiso con el medio ambiente y vocación exportadora. El nombre proviene de la fusión entre “Monte” (porque hace referencia a mi apellido) y “Mar” (por el origen del producto).

- **Imagotipo**

Se compone de un camarón encima de unas olas curvas que simula olas de mar. El diseño transmite pureza, dinamismo y naturalidad. El fondo azul, que refleja que proviene del mar.

Ilustración 16. *Imagotipo de la empresa*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 17. *Imagotipo variación fondo negro*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 18. *Imagotipo variación fondo negro*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 19. *Imagotipo fondo blanco*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Paleta de colores corporativos**
 - Blanco: Pureza del producto (sin químicos).
 - Azul oscuro y celeste: Mar, fresca, confianza.
 - Naranja: Vitalidad, energía y diferencia en el mercado.
 - Negro (tipografía): Profesionalismo y seriedad comercial.

Ilustración 20. *Paleta de colores corporativos*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Logotipo**

La tipografía del logo es fuente Sans-Serif geométrica. Son letras limpias, de trazos uniformes y formas simples, diseñadas para ser legibles y transmitir modernidad y solidez.

Ilustración 21. *Logotipo*

MONTESMAR S.A.
El Mejor Camarón Del Ecuador

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Isotipo**

El isotipo del logo de Montesmar S.A. muestra un camarón estilizado dentro de un círculo con ondas que evocan el mar, transmitiendo de forma clara la conexión de la empresa con la acuicultura.

Ilustración 22. Isotipo



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Eslogan**

“El mejor camarón del Ecuador”

Representa una declaración de calidad, identidad y orgullo nacional. Este eslogan comunica que el producto ofrecido cumple con altos estándares de frescura y sabor, sino que también proviene de un país reconocido por su excelencia en la producción camaronera.

Funciona como una promesa al consumidor de que está adquiriendo un producto premium.

- **Presentación del producto**

El producto se presenta en bolsas plásticas transparentes de 250 g, de 500 g y de 1 kg, selladas al vacío para conservar el sabor, textura y frescura del camarón. El envase resalta el producto y contiene una etiqueta informativa.

Ilustración 23. Presentación frontal de los productos



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 24. *Presentación trasera del producto*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Envase**

El producto se comercializará en bolsa al vacío transparente con borde superior sellado. Será de un material resistente a bajas temperaturas y humedad. Espacio visible para el producto, que permite observar el tamaño y calidad del camarón. Contará con una etiqueta adhesiva impresa en alta calidad, resistente a congelación.

Ilustración 25. *Envase del producto*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Etiquetas**

Cada uno de los productos comercializados por la microempresa cuenta con una etiqueta frontal que incluye el imagotipo oficial de Montesmar S.A., lo cual garantiza identidad visual y reconocimiento de marca. Además, en la parte inferior o lateral de la etiqueta se especifica de forma clara el contenido neto del producto, según la presentación correspondiente a 250 gramos (250g), 500 gramos (500g) y 1 kilogramo (1kg).

- Etiquetas frontales

Ilustración 26. *Etiquetas frontales de los productos*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- Etiqueta trasera

Etiqueta informativa adherida al envase, con los siguientes elementos: nombre del producto, peso neto: 250 g, 500 g, 1 kg, lote y fecha de producción, fecha de caducidad, información nutricional, instrucciones de conservación, logotipo de la empresa, frase distintiva: “El mejor camarón del Ecuador”.

Ilustración 27. Etiquetas informativas traseras de los productos



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

- **Empaque y embalaje**

El empaque superior para la distribución del camarón consiste en una caja de cartón corrugado de alta resistencia, diseñada para soportar condiciones de transporte y almacenamiento en frío. Este empaque agrupa 10 bolsas de 1kg individuales del producto, facilitando su manejo logístico y protegiéndolas de daños físicos.

Ilustración 28. Diseño del empaque superior y embalaje



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.1.3. Aspectos diferenciales

Montesmar S.A. se diferenciará por los siguientes atributos:

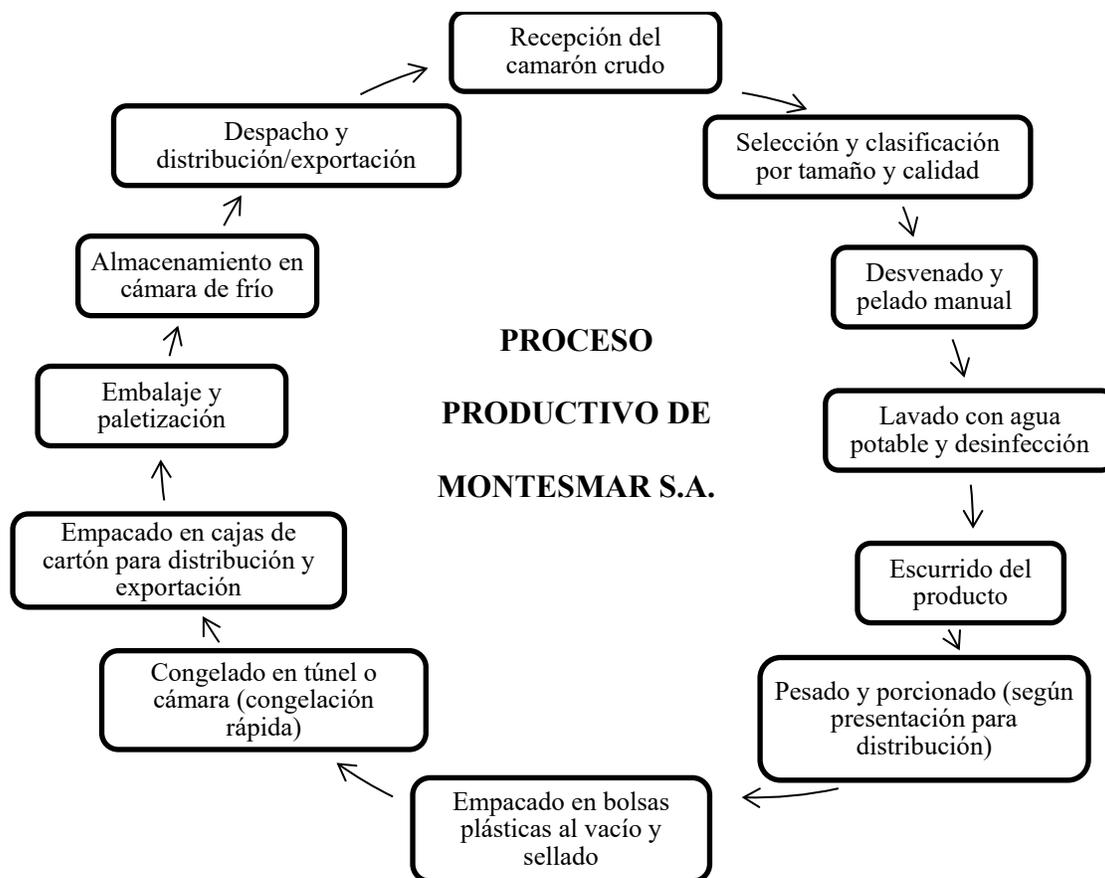
- Producto Premium: Camarón grande, pelado y desvenado, seleccionado.

- Producción Propia: Cultivo en piscinas certificadas en Pedernales.
- Enfoque exportador: Cumplimiento de normas internacionales.
- Tecnología de conservación: Empaque al vacío que mantiene la calidad.
- Identidad local con visión global: Marca ecuatoriana con enfoque competitivo en mercados internacionales.
- Atención al cliente personalizada y canales digitales activos.

3.2. Proceso productivo

3.2.1. Proceso productivo

Ilustración 29. Proceso de producción de Montesmar S.A.



Nota: Elaborado por Juan Montesdeoca

1. Recepción del camarón crudo: Se recibe el camarón procedente de las piscinas o zonas de pesca, asegurando que cumpla con estándares de frescura, tamaño y calidad. Se verifica temperatura, condiciones del transporte y se registra el lote.

2. Selección y clasificación por tamaño y calidad: El camarón se clasifica manualmente según su calibre (número de camarones por libra) y se eliminan aquellos que no cumplan con los requisitos de distribución y exportación.

3. Desvenado y pelado manual: Se retira la cáscara y la vena intestinal del camarón. Este proceso es manual para mayor precisión.

4. Lavado con agua potable y desinfección: Los camarones pelados son lavados con agua potable y se aplica un proceso de desinfección utilizando soluciones autorizadas, eliminando impurezas y reduciendo carga microbiana.

5. Escurrido del producto: Después del lavado, el producto se escurre en bandejas para retirar el exceso de agua y preparar el camarón para el pesado.

6. Pesado y porcionado: Se determina la cantidad exacta de camarón para cada bolsa, 250g, 500g y 1kg. Este paso garantiza homogeneidad en el producto final.

7. Empacado en bolsas plásticas al vacío y sellado: El camarón se empaca en bolsas plásticas serán selladas al vacío para preservar su frescura y evitar la contaminación.

8. Congelado en túnel o cámara (congelación rápida): El producto empacado es congelado en túneles de congelación rápida, para mantener su calidad microbiológica y organoléptica.

9. Empacado en cajas de cartón corrugado: Las bolsas congeladas se colocan dentro de cajas de cartón resistente, rotuladas con la respectiva información correspondiente.

10. Embalaje y paletización: Las cajas son organizadas sobre palets, envueltas con film plástico para protegerlas durante el transporte y facilitar su manipulación en almacenes y puertos.

11. Almacenamiento en cámara de frío: Los palets se almacenan en cámaras de conservación a temperaturas bajo cero hasta el momento del despacho, asegurando la cadena de frío.

12. Despacho y distribución/exportación: Finalmente, el producto es cargado en contenedores refrigerados y transportado hacia puertos, aeropuertos o centros de distribución, cumpliendo con normativas internacionales.

3.2.2. Cronograma de producción

A continuación, se detalla cada una de las etapas del proceso de producción:

| Gráficos | Detalle |
|----------|-----------------------------------|
| ● | Actividad u operación |
| ▨ | Inspección, clasificación |
| ▤ | Almacenamiento, bodega |
| ◇ | Transporte, desplazamiento |
| ▽ | Demoras en el proceso (no se usó) |

Tabla 43. Cronograma de producción

| Descripción | Símbolos | Tiempo (minutos) | Responsables |
|--|-----------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| Adquisición de materia prima (camarón premium) | ● | 60 | Asistente de compras |
| Carga de materia prima | ◇ | 60 | Chofer y bodeguero |
| Recepción de la materia prima | ● | 40 | Bodeguero |
| Preparación y análisis de la materia prima | ▨ | 40 | Operario y bodeguero |
| Clasificación de materia prima | ▨ | 50 | Clasificador y supervisor de calidad |
| Secado y grameado | ● | 30 | Operario |
| Descabezado, pelado y desvenado | ● | 150 | Operario |
| Pesado y empacado al vacío | ● | 40 | Operario y supervisor de calidad |
| Empacado superior en cajas de cartón | ● | 40 | Bodeguero |
| Almacenado en bodega | ▨ | 30 | Bodeguero |
| Movilización y carga | ◇ | 250 | Bodeguero y distribuidor |
| Facturación | | 5 | Asistente de ventas |
| Total de minutos de producción | | 790 | Minutos |

Nota: Elaborado por Juan Montesdeoca

3.2.3. Capacidad instalada

La capacidad de producción de Montesmar S.A. estará determinada por la disponibilidad operativa del personal, el equipamiento instalado, y en función directa de los pedidos recibidos, tanto del mercado nacional como internacional. Inicialmente, la empresa ha proyectado una

producción mensual de 7.000 kg de camarón al vacío, distribuidos entre 3.000 kg para el mercado nacional y 4.000 kg para exportación. Esto representa una capacidad instalada base de 7.000 kg mensuales.

Conforme a las proyecciones, se espera un incremento gradual en volumen de producción del 2% anual a partir del segundo y tercer año y del 4% en el año cuarto y quinto.

Tabla 44. *Capacidad instalada de producción*

| Determinación de la capacidad de producción instalada | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|---|
| <i>Núm. Personal</i> | <i>Capacidad en unid</i> | <i>Total, unidades diarias</i> | <i>Días laborables- Mes</i> | <i>Total, unidades mensuales</i> | <i>Prest. en unidades</i> | <i>Producción de unidades mensuales</i> |
| 3 Operarios | 212 | 636 | 22 | 14000 | 1000 | 14000 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: Se presenta la determinación de la capacidad de producción instalada de Montesmar S.A., considerando tres operarios que, con una capacidad individual de producción de 212 unidades diarias, alcanzan un total de 636 unidades por día. Al operar durante 22 días laborables al mes, se proyecta una producción mensual de 14.000 unidades, cumpliendo con la meta establecida según la distribución de la materia prima disponible (7.000 kg de camarón), la cual se procesa en presentaciones de 250 g, 500 g y 1 kg.

Tabla 45. *Distribución de la Materia Prima para Producto Terminado*

| Producto | Tamaño de Empaque | % de Distribución | Kg Utilizados | Unidades Producidas |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|
| Camarón pelado y desvenado 250 g | 250 g | 50% | 2.500 kg | 10.000 |
| Camarón pelado y desvenado 500 g | 500 g | 30% | 1.500 kg | 3.000 |
| Camarón pelado y desvenado 1000 g | 1 kg | 20% | 1.000 kg | 1.000 |

| Producto | Tamaño de Empaque | % de Distribución | Kg Utilizados | Unidades Producidas |
|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| Total | — | 100% | 5.000 kg | 19.600 |

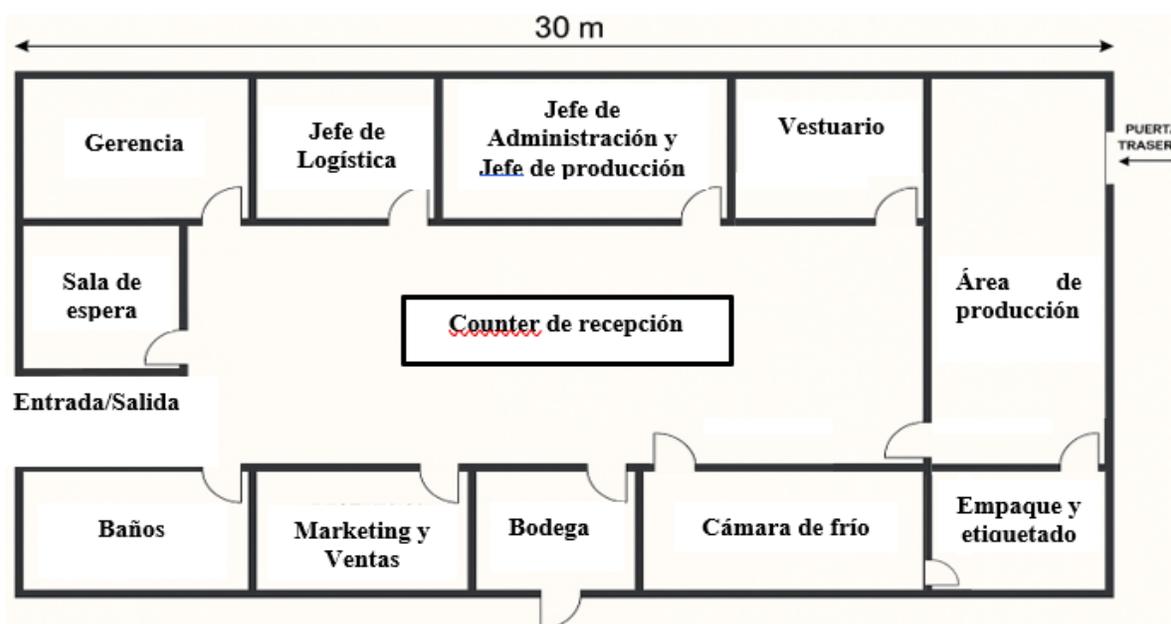
Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: La microempresa produce 7.000 kg mensuales de camarón, los cuales se transforman en productos empacados de 250 g, 500 g y 1000 g (1 kg). Estos se distribuyen según la demanda estimada: el 50% corresponde a unidades de 250 g, el 30% a las de 500 g y el 20% a las de 1 kg. Con base en esta distribución, se obtienen 14.000 unidades de 250 g, 4.200 unidades de 500 g y 1.400 unidades de 1 kg, con un total de 19.600 unid. mensuales.

- **Distribución de planta**

Montesmar S.A. tendrá su propio establecimiento con una infraestructura adecuada para ejecutar sus actividades económicas y también será el punto de venta. El local es de 300 m² que se traduce a 30 metros de largo y 10 metros de ancho. Y estará distribuida de la siguiente forma:

Ilustración 30. Modelo de la infraestructura de Montesmar S.A.



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.2.4. Tecnología necesaria para la producción

Para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de comercialización y exportación de camarón, contaremos con una serie de equipos tecnológicos y materiales esenciales, entre estos se incluyen:

Tabla 46. *Maquinarias y equipos de producción*

| Maquinarias y equipos de producción | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total |
| Balanza de plataforma industrial | 1 | \$200,00 | \$200,00 |
| Balanza digital de precisión | 1 | \$30,00 | \$30,00 |
| Cuarto de frío | 1 | \$4.000,00 | \$4.000,00 |
| Selladoras al vacío | 1 | \$1.880,00 | \$1.880,00 |
| Mesa de embalaje industrial | 1 | \$200,00 | \$200,00 |
| Etiquetadora | 1 | \$200,00 | \$200,00 |
| Extractor de olor | 2 | \$250,00 | \$500,00 |
| Mesa de trabajo con banda transportadora | 1 | \$2.300,00 | \$2.300,00 |
| Ganchos para desvenado | 3 | \$3,00 | \$9,00 |
| Gavetas | 30 | \$5,00 | \$150,00 |
| Total | | 9.068,00 | 9.469,00 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.2.5. Control de calidad

El control de calidad en nuestra empresa se aplicará desde la compra y recepción del camarón premium, verificando que cumpla con los estándares de calidad exigidos para su procesamiento y exportación. Se inspeccionará que el producto esté en óptimas condiciones de frescura, tamaño, coloración y ausencia de daños físicos o contaminantes, garantizando así la inocuidad del alimento desde su origen.

Para asegurar una calidad constante y uniforme, el personal de producción, selección y empaque deberá cumplir estrictamente con las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas por la empresa y por las autoridades sanitarias competentes.

Durante todo el proceso productivo desde la clasificación, pasando por la limpieza, el congelado, el empaque al vacío, hasta el etiquetado final se realizarán controles periódicos con listas de verificación y seguimiento por parte del responsable de control de calidad. En el cuarto de frío se asegurarán las condiciones óptimas de temperatura (-18 °C o inferior) y manipulación, para preservar la frescura y evitar la contaminación cruzada o pérdida del producto.

3.3.Equipos e infraestructura necesaria

La planta de Montesmar S.A. se ubicará estratégicamente en Pedernales, en el sector María Luisa cuarta etapa, una zona cercana al litoral para facilitar la recepción de camarón fresco y optimizar la logística de distribución. El local tendrá una estructura modular con un diseño funcional que garantice eficiencia operativa, control de calidad y atención adecuada al cliente.

La distribución incluirá las siguientes áreas:

- **Área de Gerencia:** Espacio reservado para la toma de decisiones estratégicas. Estará equipada con mobiliario ejecutivo, escritorio, computadora y documentación confidencial. Tendrá acceso restringido para el resto del personal.
- **Área de Administración y de Producción:** Esta oficina compartida estará destinada al personal del Área de Administración y Finanzas, así como al jefe del área de Producción. Desde esta unidad se gestionarán procesos clave como facturación, cuentas por cobrar y pagar, manejo de nómina, control presupuestario, seguimiento de proveedores y planificación financiera. Además, el jefe de Producción podrá coordinar desde aquí las actividades operativas y de control de calidad, facilitando una comunicación directa entre la gestión administrativa y el área productiva.

- Área de Marketing y Ventas: Oficina dedicada a la promoción de los productos, campañas publicitarias, redes sociales y contacto con distribuidores. Esta área también se encargará del desarrollo de estrategias para posicionar la marca Montesmar S.A. en el mercado local y nacional.
- Área de Producción: Zona operativa central donde se realizará el procesamiento del camarón: selección, limpieza, pelado, desvenado y clasificación. Debe estar equipada con mesas de acero inoxidable, lavamanos industriales, iluminación adecuada, extractores y pisos antideslizantes. Es el corazón operativo de la planta.
- Oficina de Logística: Espacio destinado para el encargado de logística y distribución, donde se organizarán las rutas de despacho, transporte, manejo de inventarios y coordinación de entregas.
- Área de Empaque y Etiquetado: Zona anexa a la producción, donde se empaquetan los productos de 250g, 500g y 1kg, se colocan etiquetas frontales con el imago tipo de la marca y se sellan para su distribución. Equipada con selladoras, mesas de embalaje, balanza industrial y sistema de etiquetado.
- Área de Bodega: Será utilizada para almacenar insumos secos, empaques (cajas, etiquetas, bolsas plásticas), productos de limpieza, utensilios y herramientas utilizadas en el proceso de empaque, así como materiales de oficina o repuestos de maquinaria no perecederos.
- Cámara de frío: Se encargará del almacenamiento del producto terminado (camarón procesado) antes de su distribución nacional o exportación. Asegura la cadena de frío para mantener la calidad e inocuidad del producto.

- Sala de Espera: Pequeña área con sillas cómodas y material informativo para visitas, clientes o proveedores que aguarden su atención. Podría incluir decoración con identidad de marca para reforzar la imagen de Montesmar S.A.
- Área de Vestuario: Espacio separado por género donde los trabajadores podrán cambiarse, dejar sus pertenencias y colocarse su uniforme, gorra y botas sanitarias. Incluye casilleros y lavamanos.
- Área de Baños: Sanitarios independientes para el personal operativo y administrativo. Cumplirá con las normativas de higiene industrial. Se recomienda incluir uno accesible para personas con discapacidad.
- Counter de recepción: Este será el punto central de contacto con los clientes, donde se ofrecerá una atención cordial y personalizada.

Tabla 47. *Adecuaciones de infraestructura*

| Adecuaciones de Local | | | |
|------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total |
| Planta de producción | 1 | \$20.000,00 | \$20.000,00 |
| Adecuaciones | 1 | \$3.000,00 | \$3.000,00 |
| Total | | 23.000,00 | 23.000,00 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 48. *Equipos de oficina*

| Equipos de oficina | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total |
| Aire acondicionado | 2 | 500,00 | 1.000,00 |
| Caja administradora | 1 | 400,00 | 400,00 |
| Computadoras | 6 | 250,00 | 1.500,00 |
| Equipo de Datafast | 1 | 200,00 | 200,00 |
| Impresora multifuncional | 1 | 250,00 | 250,00 |
| Teléfono para recepción | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| Teléfono para Publicidad (Iphone 12 Pro Max) | 1 | \$450,00 | \$450,00 |
| Total | | 2.200,00 | 3.950,00 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 49. Muebles de oficina

| Muebles de oficina | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Detalle | Cantidad | Precio | Total |
| Escritorios | 5 | \$100,00 | \$500,00 |
| Counter de recepción | 1 | \$150,00 | \$150,00 |
| Sillas ergonómicas | 6 | \$45,00 | \$270,00 |
| Archivadores | 6 | \$10,00 | \$60,00 |
| Estanterías metálicas | 5 | \$15,00 | \$75,00 |
| Bancos de espera 3 puestos | 2 | \$60,00 | \$120,00 |
| Total | | \$380,00 | \$1.175,00 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.4.Requerimiento de mano de obra

Según lo dispuesto por el Ministerio del Trabajo mediante el Acuerdo Ministerial N.º MDT-2023-175, publicado el 15 de diciembre de 2023, el Salario Básico Unificado (SBU) en Ecuador para el año 2024 se fijó en 460 dólares mensuales (Ministerio de trabajo, 2024).

Tabla 50. Sueldos empleados primer año

| Sueldos empleados primer año | | | | | | | | |
|--|------------------------|---------------|-----------------|----------------------|----------------|---------------|-----------------|--------------------|
| CARGO PERSONAL | Remuneración \$ | | | Beneficios \$ | | | | Total anual |
| | Mensual | Comis. | T. Anual | 13er S. | 14to S. | Vacac. | Patronal | |
| Gerente general | 800 | - | 9.600 | 800 | 460 | 400 | 1.070 | 12.330 |
| Jefe Administrativo | 500 | - | 6.000 | 500 | 460 | 250 | 669 | 7.879 |
| Asistente de Marketing y venta y atención al cliente | 500 | - | 6.000 | 500 | 460 | 250 | 669 | 7.879 |
| Jefe de Producción | 500 | - | 6.000 | 500 | 460 | 250 | 669 | 7.879 |
| Jefe de Logística | 500 | - | 6.000 | 500 | 460 | 250 | 669 | 7.879 |
| Operador 1 | 460 | - | 5.520 | 460 | 460 | 230 | 615 | 7.285 |
| Operario 2 | 460 | - | 5.520 | 460 | 460 | 230 | 615 | 7.285 |

| | | | | | | | | |
|--------------|--------------|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Operario 3 | 460 | - | 5.520 | 460 | 460 | 230 | 615 | 7.285 |
| Operario 4 | 460 | - | 5.520 | 460 | 460 | 230 | 615 | 7.285 |
| Total | 4.640 | - | 55.680 | 4.640 | 4.140 | 2.320 | 6.208 | 72.988 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 51. *Sueldos empleados segundo año*

| CARGO PERSONAL | Sueldos empleados segundo año | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|----------------|---------------|
| | Remuneración \$ | | | Beneficios \$ | | | | Total anual | |
| | Mensual | T. Anual | 13er S. | 14to S. | Vacac. | F. reserva | Patronal | | |
| Gerente general | 829 | - | 9.946 | 829 | 477 | 414 | 828 | 1.109 | 13.603 |
| Jefe Administrativo | 518 | - | 6.216 | 518 | 477 | 259 | 518 | 693 | 8.680 |
| Asistente de Marketing y venta y atención al cliente | 518 | - | 6.216 | 518 | 477 | 259 | 518 | 693 | 8.680 |
| Jefe de Producción | 518 | - | 6.216 | 518 | 477 | 259 | 518 | 693 | 8.680 |
| Jefe de Logística | 518 | - | 6.216 | 518 | 477 | 259 | 518 | 693 | 8.680 |
| Operador 1 | 477 | - | 5.719 | 477 | 477 | 238 | 476 | 638 | 8.024 |
| Operario 2 | 477 | - | 5.719 | 477 | 477 | 238 | 476 | 638 | 8.024 |
| Operario 3 | 477 | - | 5.719 | 477 | 477 | 238 | 476 | 638 | 8.024 |
| Operario 4 | 477 | - | 5.719 | 477 | 477 | 238 | 476 | 638 | 8.024 |
| Total | 4.807 | - | 57.684 | 4.807 | 4.289 | 2.404 | 4.805 | 6.432 | 80.421 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 52. Sueldos empleados tercer año

| Sueldos empleados tercer año | | | | | | | | | |
|--|------------------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------|--|
| CARGO PERSONAL | Remuneración \$ | | | Beneficios \$ | | | | Total anual | |
| | Mensual | T. Anual | 13er S. | 14to S. | Vacac. | F. reserva | Patronal | | |
| Gerente general | 859 | - 10.304 | 859 | 494 | 429 | 858 | 1.149 | 14.092 | |
| Jefe Administrativo | 537 | - 6.440 | 537 | 494 | 268 | 536 | 718 | 8.993 | |
| Asistente de Marketing y venta y atención al cliente | 537 | - 6.440 | 537 | 494 | 268 | 536 | 718 | 8.993 | |
| Jefe de Producción | 537 | - 6.440 | 537 | 494 | 268 | 536 | 718 | 8.993 | |
| Jefe de Logística | 537 | - 6.440 | 537 | 494 | 268 | 536 | 718 | 8.993 | |
| Operador 1 | 494 | - 5.925 | 494 | 494 | 247 | 494 | 661 | 8.313 | |
| Operario 2 | 494 | - 5.925 | 494 | 494 | 247 | 494 | 661 | 8.313 | |
| Operario 3 | 494 | - 5.925 | 494 | 494 | 247 | 494 | 661 | 8.313 | |
| Operario 4 | 494 | - 5.925 | 494 | 494 | 247 | 494 | 661 | 8.313 | |
| Total | 4.980 | - 59.761 | 4.980 | 4.443 | 2.490 | 4.978 | 6.663 | 83.316 | |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 53. Sueldos empleados cuarto año

| Sueldos empleados cuarto año | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------|----------------|----------------------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------|--|
| CARGO PERSONAL | Remuneración \$ | | | Beneficios \$ | | | | Total anual | |
| | Mensual | T. Anual | 13er S. | 14to S. | Vacac. | F. reserva | Patronal | | |
| Gerente general | 890 | - 10.675 | 890 | 511 | 445 | 889 | 1.190 | 14.600 | |
| Jefe Administrativo | 556 | - 6.672 | 556 | 511 | 278 | 556 | 744 | 9.317 | |
| Asistente de Marketing y venta | 556 | - 6.672 | 556 | 511 | 278 | 556 | 744 | 9.317 | |

| | | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------|---|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| y atención al cliente | | | | | | | | | |
| Jefe de Producción | 556 | - | 6.672 | 556 | 511 | 278 | 556 | 744 | 9.317 |
| Jefe de Logística | 556 | - | 6.672 | 556 | 511 | 278 | 556 | 744 | 9.317 |
| Operador 1 | 511 | - | 6.138 | 511 | 511 | 256 | 511 | 684 | 8.612 |
| Operario 2 | 511 | - | 6.138 | 511 | 511 | 256 | 511 | 684 | 8.612 |
| Operario 3 | 511 | - | 6.138 | 511 | 511 | 256 | 511 | 684 | 8.612 |
| Operario 4 | 511 | - | 6.138 | 511 | 511 | 256 | 511 | 684 | 8.612 |
| Total | 5.159 | - | 61.913 | 5.159 | 4.603 | 2.580 | 5.157 | 6.903 | 86.316 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 54. *Sueldos empleados quinto año*

| CARGO PERSONAL | Sueldos empleados quinto año | | | | | | | | |
|--|------------------------------|----------|---------------|---------------|--------|------------|----------|-------------|---------------|
| | Remuneración \$ | | | Beneficios \$ | | | | Total anual | |
| | Mensual | T. Anual | 13er S. | 14to S. | Vacac. | F. reserva | Patronal | | |
| Gerente general | 922 | - | 11.059 | 922 | 530 | 461 | 921 | 1.233 | 15.125 |
| Jefe Administrativo | 576 | - | 6.912 | 576 | 530 | 288 | 576 | 771 | 9.652 |
| Asistente de Marketing y venta y atención al cliente | 576 | - | 6.912 | 576 | 530 | 288 | 576 | 771 | 9.652 |
| Jefe de Producción | 576 | - | 6.912 | 576 | 530 | 288 | 576 | 771 | 9.652 |
| Jefe de Logística | 576 | - | 6.912 | 576 | 530 | 288 | 576 | 771 | 9.652 |
| Operador 1 | 530 | - | 6.359 | 530 | 530 | 265 | 530 | 709 | 8.922 |
| Operario 2 | 530 | - | 6.359 | 530 | 530 | 265 | 530 | 709 | 8.922 |
| Operario 3 | 530 | - | 6.359 | 530 | 530 | 265 | 530 | 709 | 8.922 |
| Operario 4 | 530 | - | 6.359 | 530 | 530 | 265 | 530 | 709 | 8.922 |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Total | 5.345 | - | 64.141 | 5.345 | 4.769 | 2.673 | 5.343 | 7.152 | 89.423 |
|--------------|--------------|----------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.5.Requerimientos de insumos productivo

Los insumos productivos son elementos clave para el éxito de cualquier empresa. Montesmar S.A, al igual que otras empresas del sector alimenticio, requiere de una gestión eficiente de sus insumos y materias primas para garantizar la calidad de sus productos, la satisfacción de sus clientes y la rentabilidad de su negocio. Para el correcto cumplimiento de sus operaciones, Montesmar S.A. requiere de los siguientes insumos y materias primas:

Gastos Fijos.

En el entorno empresarial, la gestión eficiente de los recursos financieros es fundamental para el éxito sostenible. Los gastos fijos, aquellos desembolsos recurrentes e independientes del volumen de producción o ventas, representan un componente crucial de la planificación financiera.

Tabla 55. *Materiales de oficina*

| Materiales de oficina | | | | | |
|------------------------------|--------------|----------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Ítem | Unid. | Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| Resmas de papel | | 1,0 | 3,50 | 3,5 | 42,0 |
| Tinta | | 0,3 | 23,00 | 7,6 | 91,1 |
| Folder | | 0,3 | 0,78 | 0,2 | 2,8 |
| Grapadora | | 0,3 | 1,75 | 0,5 | 6,3 |
| Sacagrapas | | 0,3 | 1,75 | 0,5 | 6,3 |
| Cajas de grapas | | 0,5 | 0,55 | 0,3 | 3,3 |
| Caja de clips | | 0,4 | 0,85 | 0,3 | 4,1 |
| Perforadora | | 0,4 | 3,50 | 1,4 | 16,8 |
| Resaltadores | | 0,6 | 4,00 | 2,4 | 28,8 |
| Totales | | | | 17 | 201 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

En toda empresarial actual, las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de estrategias para optimizar su funcionamiento y alcanzar sus metas. En este contexto, cobra relevancia un aspecto que a menudo se pasa por alto: la limpieza y el orden en el lugar de trabajo. Un espacio de trabajo limpio y ordenado reduce las distracciones, permitiendo a los empleados concentrarse mejor en sus tareas y aumentar su eficiencia, contribuyendo también al bienestar físico y mental de los colaboradores de Montesmar S.A.

Tabla 56. *Implementos de limpieza*

| IMPLEMENTOS DE LIMPIEZA | | | | | |
|--------------------------------|--------------|----------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Ítem | Unid. | Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| Escoba | | 0,2 | 4,00 | 0,8 | 9,6 |
| Cloro (galón) | | 1,0 | 1,50 | 1,5 | 18,0 |
| Recogedor de basura | | 0,1 | 2,00 | 0,2 | 2,4 |
| Guantes de limpieza | | 0,2 | 3,50 | 0,7 | 8,4 |
| Esponjas | | 1,0 | 1,10 | 1,1 | 13,2 |
| Franelas | | 0,3 | 1,00 | 0,3 | 3,6 |
| Limpia vidrios | | 0,3 | 3,00 | 0,9 | 10,8 |
| Jabón líquido | | 0,5 | 2,25 | 1,1 | 13,5 |
| Tacho para trapeador | | 0,1 | 3,90 | 0,4 | 4,7 |
| Papel higiénico | | 0,3 | 2,00 | 0,6 | 7,2 |
| Trapeador | | 0,1 | 4,00 | 0,4 | 4,8 |
| Fundas de basura | | 2,0 | 0,75 | 1,5 | 18,0 |
| Totales | | | | 10 | 114 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

La principal ventaja de los costos fijos radica en su previsibilidad. Al ser gastos recurrentes y de naturaleza predecible, las empresas pueden anticipar estos desembolsos con mayor precisión. En el caso de Montesmar S.A., los servicios básicos, como la electricidad, el agua y el servicio de internet, etc., representan un costo fijo de gran importancia.

Tabla 57. Servicios básicos

| SERVICIOS BASICOS | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Ítem | Unid. Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| Luz | 1,0 | 50,00 | 50,0 | 600,0 |
| Agua | 1,0 | 100,00 | 100,0 | 1.200,0 |
| Internet | 1,0 | 20,00 | 20,0 | 240,0 |
| Teléfono | 1,0 | 30,00 | 30,0 | 360,0 |
| Bidones de agua | 8,0 | 1,00 | 8,0 | 96,0 |
| Totales | | | 208 | 2.496 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

El mantenimiento no debe ser considerado como un gasto adicional, sino como una inversión necesaria para garantizar la continuidad y el crecimiento del negocio. En el caso de Montesmar S.A, el mantenimiento juega un papel fundamental en la garantía de la calidad y seguridad de sus productos. Un programa de mantenimiento preventivo para las maquinaria de producción, la cámara de frío y las instalaciones en general es crucial para garantizar su éxito a largo plazo.

Tabla 58. Mantenimientos

| MATENIMIENTOS | | | | |
|-------------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Ítem | Unid. Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| M Instalaciones | 1,0 | 30,00 | 30,0 | 360,0 |
| M Equipos informáticos | 0,2 | 30,00 | 5,0 | 60,0 |
| M Equipos de producción | 1,0 | 50,00 | 50,0 | 600,0 |
| M Aire acondicionado | 0,2 | 20,00 | 4,0 | 48,0 |
| Totales | | | 89 | 1.068 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 59. Mantenimientos

| Seguros | | | | |
|----------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Materia prima | Unid. Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| Seguros | 1,0 | 200,00 | 200,0 | 2.400,0 |
| Totales | | | 200 | 2.400 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 60. Servicios de transporte

| Servicios de transporte | | | | |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Materia prima | Unid. Totales | P. unitario | Total Mes | Total anual |
| Transporte terrestre | 4,0 | 100,00 | 400,0 | 4.800,0 |
| Transporte marítimo | 1,0 | 10.000,00 | 10.000,0 | 120.000,0 |
| Totales | | | 10.400 | 124.800 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 61. Costos variables anuales

| Materiales directos | Medida | Mensual | | Primer año | Segundo año | Tercer año | Cuarto año | Quinto año |
|-----------------------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Precio | Monto T. | Monto T. | Monto T. | Monto T. | Monto T. | Monto T. |
| Camarón grande pelado y desvenado | Kilogramos | | \$ 15.000 | \$ 180.000 | \$ 181.800 | \$ 183.618 | \$ 185.454 | \$ 187.308 |
| Fundas para vacío paquete x100 | Unidad | | \$ 140 | \$ 1.680 | \$ 1.696 | \$ 1.713 | \$ 1.730 | \$ 1.748 |
| Etiquetas x1000 | Unidad | | \$ 35 | \$ 420 | \$ 424 | \$ 428 | \$ 432 | \$ 437 |
| Cartón superior x10 kg (x100) | Unidad | | \$ 70 | \$ 840 | \$ 848 | \$ 856 | \$ 865 | \$ 874 |
| Totales | | | 15.245 | \$ 182.940 | \$ 184.768 | \$ 186.615 | \$ 188.481 | \$ 190.367 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

3.6.Seguridad ambiental y medio ambiente

3.6.1. Normativa de prevención de riesgos

La seguridad y salud en el trabajo están reguladas por la Ley de Seguridad y Salud de los Trabajadores emitidos por el Ministerio de Trabajo. Estas normativas establecen que es responsabilidad del empleador garantizar condiciones laborales seguras para prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales (Ministerio de trabajo, 2024).

En plantas procesadoras de alimentos como las dedicadas al camarón, los riesgos físicos (cortes, resbalones, quemaduras por equipos), químicos (exposición a productos de limpieza) y biológicos (contacto con materia orgánica en descomposición) deben ser controlados con protocolos claros de limpieza, señalética, ventilación, uso obligatorio de equipos de protección personal como guantes, mascarillas, botas, gafas protectoras y capacitación continua. Además, se deben implementar planes de emergencia y brigadas de primeros auxilios, en concordancia con las exigencias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (Secretaría de Derechos Humanos, 2021).

Para actividades de exportación, se requiere que los procesos productivos cumplan también con estándares internacionales como ISO 45001, lo que garantiza condiciones seguras para los trabajadores y facilita la aceptación de productos en mercados externos (INEN, 2023).

3.6.2. Normativa ambiental

La normativa ambiental ecuatoriana se rige por el *Código Orgánico del Ambiente (COA)* y su reglamento, aplicables a todas las actividades productivas. Toda empresa debe contar con un

registro ambiental y cumplir con su respectivo plan de manejo ambiental, que incluya la gestión adecuada de residuos sólidos, aguas residuales y emisiones (COA, 2022).

En el caso de la industria camaronera, se requiere controlar los desechos orgánicos generados en el procesamiento, reducir el uso de químicos contaminantes y asegurar un uso eficiente de agua y energía. Estas exigencias también se alinean con certificaciones internacionales como *Global GAP* y *ASC (Aquaculture Stewardship Council)*, que valoran prácticas sostenibles en la producción y trazabilidad del producto. Su cumplimiento permite que los productos ecuatorianos accedan a mercados exigentes y contribuye a la protección del medio ambiente local (GLOBAL GAP, 2021) (ASC, 2023).

4. Capítulo: Análisis financiero

4.1.Sistema de cobros y pagos

4.1.1. Sistema de cobros

En Montesmar.S.A. se aceptarán pagos en efectivo, transferencias bancarias y tarjetas de crédito o débito a través del sistema Datafast. Para pedidos locales, el cliente podrá cancelar el valor total al momento de recibir el producto o, en pedidos mayores, se requerirá un anticipo del 50% y el saldo restante al momento de la entrega. En el caso de exportaciones, los cobros se efectuarán mediante transferencias internacionales, o pagos anticipados según lo estipulado en los contratos comerciales.

4.1.2. Sistema de pagos

Los pagos a proveedores de materia prima, servicios y equipos se realizarán de acuerdo con los términos establecidos en cada contrato, así mismo se hará con el pago de los empleados. A los proveedores nacionales se les cancelará mensualmente, fijando como fecha de pago el 30 de cada mes.

Para compras de maquinaria o insumos con pago diferido, se considerará un plazo de hasta 6 meses, dependiendo de las condiciones ofrecidas por el proveedor. Los pagos internacionales se efectuarán mediante transferencias bancarias, respetando los términos pactados, ya sea bajo condiciones FOB, CIF u otras convenidas previamente. Todos los pagos serán registrados y respaldados conforme al sistema contable de la empresa.

4.2. Presupuesto de ingresos y gastos

4.2.1. Presupuesto de ingreso

Tabla 62. Ingresos en base al análisis de mercado

| | | | | Incremento Volumen | 1% | 1% | 1% | 1% |
|----------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | Incremento Precios | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | | | Inflación | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Producto | Cantidad | PVP | Mensual | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| Camarón pelado y desvenado 250g | 7.000 | \$2,50 | \$17.500 | \$210.000 | \$214.221 | \$218.527 | \$222.919 | \$227.400 |
| Camarón pelado y desvenado 500g | 2.100 | \$5,00 | \$10.500 | \$126.000 | \$128.533 | \$131.116 | \$133.752 | \$136.440 |
| Camarón pelado y desvenado 1000g | 700 | \$10,00 | \$7.000 | \$84.000 | \$85.688 | \$87.411 | \$89.168 | \$90.960 |
| Camarón pelado y desvenado 250g | 3.000 | \$2,00 | \$6.000 | \$72.000 | \$73.447 | \$74.923 | \$76.429 | \$77.966 |
| Camarón pelado y desvenado 500g | 900 | \$4,00 | \$3.600 | \$43.200 | \$44.068 | \$44.954 | \$45.858 | \$46.779 |
| Camarón pelado y desvenado 1000g | 300 | \$8,00 | \$2.400 | \$28.800 | \$29.379 | \$29.969 | \$30.572 | \$31.186 |
| Totales \$ | | | \$47.000 | \$564.000 | \$575.336 | \$586.901 | \$598.697 | \$610.731 |
| Totales Unid | 14.000 | | | 168.000 | 169.680 | 171.377 | 173.091 | 174.821 |
| PVP Promedio | | \$3,36 | | \$3,36 | \$3,39 | \$3,42 | \$3,46 | \$3,49 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis e interpretación: El presupuesto proyecta un crecimiento sostenido impulsado por incrementos graduales en volumen de ventas (1%), así como en precios (2% y luego 4%). A pesar de una inflación estimada del 2% anual, los ingresos muestran un fuerte desempeño, pasando de \$47.000 en el primer año a \$670,731 en el quinto, donde las exportaciones representan la mayor parte del ingreso total.

4.2.2. Presupuesto de costos y gastos

Tabla 63. *Presupuesto de gastos anuales*

| Presupuestos de gastos anuales | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Costos/Gastos | AÑO 1 | | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| | Ventas | \$ Total |
| Fijos | | | | | | |
| Gastos de personal | | 72.988 | 80.421 | 83.316 | 86.316 | 89.423 |
| Servicios de transporte | | 124.800 | 126.048 | 127.308 | 128.582 | 129.867 |
| Arriendo | | - | - | - | - | - |
| Servicios básicos | | 2.496 | 2.521 | 2.546 | 2.572 | 2.597 |
| Materiales y útiles de oficina | | 201 | 203 | 206 | 208 | 210 |
| Implementos de limpieza | | 114 | 115 | 116 | 118 | 119 |
| Mantenimientos | | 1.068 | 1.079 | 1.089 | 1.100 | 1.111 |
| Estrategias de captación a clientes | | 1.495 | 1.524 | 1.552 | 1.581 | 1.610 |
| Seguro por siniestros | | 2.400 | 2.424 | 2.448 | 2.473 | 2.497 |
| Imprevistos (10% de gastos fijos) | | 20.556 | 21.433 | 21.858 | 22.295 | 22.743 |
| Subtotal | | 226.119 | 235.768 | 240.441 | 245.243 | 250.178 |
| Variables | | | | | | |
| Gastos de personal | | - | - | - | - | - |
| Costo de materiales directos | | 182.940 | 184.768 | 186.615 | 188.481 | 190.367 |
| Imprevistos (5% de costos variables) | | 9.147 | 9.238 | 9.331 | 9.424 | 9.518 |
| Subtotal | | 192.087 | 194.006 | 195.946 | 197.905 | 199.885 |
| Total | | 418.206 | 429.775 | 436.386 | 443.148 | 450.063 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.2.3. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias proyectado para Montesmar S.A. se convierte en una herramienta fundamental para la evaluación de la rentabilidad, la identificación de oportunidades de crecimiento y la toma de decisiones financieras estratégicas. Al considerar todos los ingresos,

costos, gastos e impuestos relevantes, Montesmar S.A. puede estar mejor preparado para enfrentar los desafíos y oportunidades del mercado en los próximos cinco años.

Tabla 64. Estado de pérdidas y ganancias

| <i>Estado de pérdidas y ganancias</i> | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Rubros | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
| VENTAS NETAS | \$ 564.000 | \$ 575.336 | \$ 586.901 | \$ 598.697 | \$ 610.731 |
| COSTO DE VENTAS | | | | | |
| (-) Costos directos | \$ 224.143 | \$ 229.313 | \$ 232.523 | \$ 235.799 | \$ 239.143 |
| (-) Gastos indirectos | \$ 4.637 | \$ 4.683 | \$ 4.730 | \$ 4.777 | \$ 4.825 |
| (-) Depreciación | \$ 3.531 | \$ 3.531 | \$ 3.531 | \$ 2.214 | \$ 2.214 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 331.689 | \$ 337.810 | \$ 346.117 | \$ 355.907 | \$ 364.549 |
| (-) Gastos de administración (A2) | \$ 46.732 | \$ 50.848 | \$ 52.490 | \$ 54.190 | \$ 55.948 |
| (-) Gastos de venta (A2) | \$ 142.695 | \$ 144.932 | \$ 146.644 | \$ 148.383 | \$ 150.147 |
| (-) Amort. de activos diferidos | \$ 1.300 | \$ 1.300 | \$ 1.300 | \$ 1.300 | \$ 1.300 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 140.963 | \$ 140.731 | \$ 145.683 | \$ 152.035 | \$ 157.153 |
| (-) Gastos financieros (Tabla amort) | \$ 13.254 | \$ 11.072 | \$ 8.678 | \$ 6.050 | \$ 3.166 |
| V.A.I.PE | \$ 127.709 | \$ 129.658 | \$ 137.005 | \$ 145.984 | \$ 153.988 |
| (-) Partcip. Empl. 15% | \$ 19.156 | \$ 19.449 | \$ 20.551 | \$ 21.898 | \$ 23.098 |
| V.A IMP. RENTA. | \$ 108.553 | \$ 110.209 | \$ 116.454 | \$ 124.087 | \$ 130.889 |
| (-) Impuesto a la renta 25% | \$ 27.138 | \$ 27.552 | \$ 29.114 | \$ 31.022 | \$ 32.722 |
| UTILIDAD NETA | \$ 81.414 | \$ 82.657 | \$ 87.341 | \$ 93.065 | \$ 98.167 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.2.4. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador crucial para cualquier empresa que busca evaluar su rentabilidad y tomar decisiones informadas. En el caso de Montesmar S.A., el punto de equilibrio en unidades es de 8512.

En términos monetarios, el punto de equilibrio de Montesmar S.A. es de \$14.760. Esto indica que la empresa necesita generar ingresos por lo menos de \$14.760 para alcanzar el punto de equilibrio y comenzar a generar ganancias.

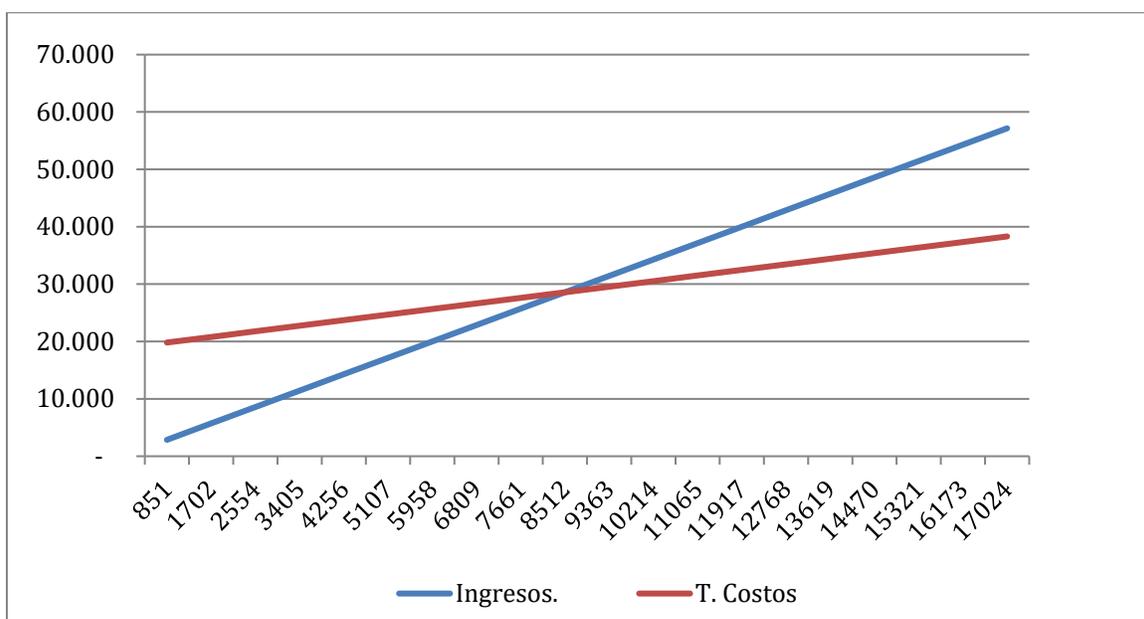
Es importante destacar que el punto de equilibrio es un concepto dinámico y puede variar dependiendo de factores como los costos, los precios y la demanda. Sin embargo, en el caso de Montesmar S.A. el punto de equilibrio se convierte en un indicador clave que puede ayudar a la empresa a evaluar su rentabilidad y tomar decisiones informadas para mejorar su desempeño financiero.

Tabla 65. *Punto de equilibrio mensual*

| Punto de equilibrio mensual | |
|------------------------------------|---------------|
| Indicador | Valor |
| Costos Fijos | 18.843 |
| Unidades Para Vender | 14.000 |
| Precio de venta u. | 3,36 |
| Costo variable u. | 1,14 |
| P. E. en unidades | 8.512 |
| P. E. en US\$ | 28.576 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Ilustración 31. *Punto de equilibrio de Montesmar S.A.*



Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.3. Inversiones

4.3.1. Análisis de inversiones

El plan de inversión detallado de Montesmar S.A. proporciona una hoja de ruta clara y estratégica para asegurar el funcionamiento exitoso de la microempresa. Al considerar cuidadosamente los activos necesarios y el capital de trabajo requerido, así como las fuentes de financiamiento disponibles, Montesmar S.A. aumenta sus posibilidades de alcanzar sus objetivos y consolidarse en el mercado.

Tabla 66. *Plan de inversión*

| <i>Plan de inversión y origen de fondos</i> | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|----------------|
| PLAN DE INVERSIÓN | | | | |
| Inversión fija | Monto | Aporte | Credito | Total |
| ACTIVOS | | | | |
| Terreno | - | - | - | - |
| Edificio | - | - | - | - |
| Adecuaciones | 23.000 | 5.000 | 18.000 | 23.000 |
| Maquinarias, equipos y herramientas | 13.419 | 8.051 | 5.368 | 13.419 |
| Vehículo | - | - | - | - |
| Muebles y equipos de oficina | 1.175 | - | 1.175 | 1.175 |
| Gastos de Constitución | 1.730 | 3.000 | -1.270 | 1.730 |
| TOTAL | 39.324 | 16.051 | 23.273 | 39.324 |
| CAPITAL DE TRABAJO | | | | |
| Costo directo | 56.036 | 30.000 | 26.036 | 56.036 |
| Costo indirecto | 1.159 | - | 1.159 | 1.159 |
| Gastos Administrativos | 11.683 | 5.000 | 6.683 | 11.683 |
| Gastos de ventas | 35.674 | - | 35.674 | 35.674 |
| TOTAL | 104.552 | 35.000 | 69.552 | 104.552 |
| INVERSIÓN TOTAL= INV.FIJA. +CAP.TRABAJO | | | | 143.876 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Tabla 67. Inversiones

| INVERSIONES | | |
|--------------------|----------------|-------------|
| INVERSIÓN | \$ | % |
| ACTIVO FIJO | 39.324 | 27% |
| ACTIVO CIRCULANTE | 104.552 | 73% |
| TOTAL | 143.876 | 100% |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Análisis: La inversión inicial del proyecto es de \$143.876, de los cuales el 27% corresponde a activo fijo y el 73% a activo circulante con un \$143.876. Esta inversión será financiada en un 35% con recursos propios aportados por los accionistas y el 65% restante mediante un crédito bancario solicitado a la CFN.

4.3.2. Cronograma de inversiones

Tabla 68. Estado de situación inicial

| Estado de situación inicial | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| ACTIVOS | | PASIVOS | |
| ACTIVOS CORRIENTE | | PASIVO CORRIENTE | |
| Caja | 104.552 | | |
| TOTAL ACT. CTE. | 104.552 | TOTAL PASIVO CTE | - |
| ACTIVOS FIJOS | | PASIVO A LARGO PLAZO | |
| Maquinarias, equipos y herramienta | 13.419 | Crédito bancario | 92.824 |
| Muebles y equipos de oficina | 1.175 | TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | 92.824 |
| Adecuaciones | 23.000 | TOTAL PASIVO | 92.824 |
| TOTAL ACT. FIJOS | 37.594 | PATRIMONIO | |
| ACTIVOS DIFERIDOS | | CAPITAL | 51.051 |
| Gastos de puesta en marcha. | 1.730 | TOTAL PATRIMONIO | 51.051 |
| TOTAL ACT. DIFERIDOS | 1.730 | | |
| TOTAL ACTIVOS | 143.876 | TOTAL PAS.Y PATR. | 143.876 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.4. Plan de financiamiento

4.4.1. Fuente y uso de fondos

A continuación, se detalla el plan financiero:

Tabla 69. *Origen de fondos*

| ORIGEN DE FONDOS | | |
|-------------------------|----------------|-------------|
| DETALLE | MONTO | % |
| Recursos propio | 51.051 | 35% |
| Crédito bancario | 92.824 | 65% |
| TOTAL | 143.876 | 100% |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

La tabla muestra que el 35% de la inversión total del proyecto, equivalente a \$51.051, proviene de aportes propios de los socios, mientras que el 65%, equivalente a \$92.824, será financiado mediante un crédito bancario de la CFN. En este caso, la inversión inicial de nuestro proyecto es de: \$143.876 dólares.

4.4.2. Estado de Balance General

Tabla 70. *Estado de balance general*

| BALANCE GENERAL PROYECTADO | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rubros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ACTIVOS | | | | | | |
| Corrientes | | | | | | |
| Caja | \$ 104.552 | \$ 214.742 | \$ 278.405 | \$ 346.315 | \$ 416.596 | \$ 488.741 |
| TOTAL ACT. CTE. | \$ 104.552 | \$ 214.742 | \$ 278.405 | \$ 346.315 | \$ 416.596 | \$ 488.741 |
| ACTIVOS ACTIVOS FIJOS | | | | | | |
| Inversión fija | \$ 37.594 | \$ 37.594 | \$ 37.594 | \$ 37.594 | \$ 37.594 | \$ 37.594 |
| Depreciación acumulada (-) | | \$ -3.531 | \$ -7.062 | \$ 10.593 | \$ 12.807 | \$ 15.022 |
| TOTAL ACT. FIJO NETO | \$ 37.594 | \$ 34.063 | \$ 30.532 | \$ 27.001 | \$ 24.787 | \$ 22.572 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | ACTIVOS DIFERIDOS | | | | | |
| | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Gastos preoperativos | 1.730 | 1.730 | 1.730 | 1.730 | 1.730 | 1.730 |
| Amortización acumuladas (-) | - | -1.300 | -2.600 | -3.900 | -5.200 | -6.500 |
| TOTAL ACT. DIF. NETO | 1.730 | 430 | -870 | -2.170 | -3.470 | -4.770 |
| TOTAL ACTIVOS | 143.876 | 249.235 | 308.067 | 371.146 | 437.913 | 506.543 |
| | Pasivos corrientes | | | | | |
| Part. Empl. Por pagar | - | 19.156 | 19.449 | 20.551 | 21.898 | 23.098 |
| Imp. por pagar a la renta | - | 27.138 | 27.552 | 29.114 | 31.022 | 32.722 |
| TOTAL PAS. CTE. | - | 46.295 | 47.001 | 49.664 | 52.919 | 55.820 |
| PASIVOS PASIVO LARGO PLAZO | | | | | | |
| Crédito bancario | 135.797 | 113.447 | 88.916 | 61.991 | 32.438 | - |
| TOTAL PAS. LARGO PLAZO | 135.797 | 113.447 | 88.916 | 61.991 | 32.438 | - |
| TOTAL PASIVOS | 135.797 | 159.742 | 135.917 | 111.655 | 85.357 | 55.820 |
| | PATRIM. | | | | | |
| Capital | 51.051 | 51.051 | 51.051 | 51.051 | 51.051 | 51.051 |
| Utilidad ejercicio anterior | - | - | 81.414 | 164.072 | 251.412 | 344.477 |
| Utilidad presente ejercicio | - | 81.414 | 82.657 | 87.341 | 93.065 | 98.167 |
| TOTAL PATRIMONIO | 51.051 | 132.466 | 215.123 | 302.464 | 395.529 | 493.696 |
| TOTAL PAS. Y PATR. | 186.848 | 292.208 | 351.040 | 414.119 | 480.886 | 549.516 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.5.1. Valor actual neto o valor presente neto

El valor actual neto en su siglas y mayormente conocido como (VAN) es un indicador financiero fundamental para evaluar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto o empresa. En el caso de Montesmar S.A., el VAN es de \$43.253, lo que indica que representa un valor económico significativo para la empresa. El VAN es importante para Montesmar S.A. porque muestra el valor presente de los flujos de caja futuros que se espera generar con el proyecto. Un VAN positivo como el de Montesmar S.A. indica que el proyecto es rentable y viable dado que tiene un potencial de crecimiento económico porque es mayor que la inversión.

Tabla 71. Valor actual Neto

| | |
|-------------------------------|---------------|
| VAN | 43.253 |
| Tasa de descuento | 21,84% |
| TIR | 35,05% |
| ROI (retorno de la inversión) | 0,30 |

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

4.5.2. Tasa interno de retorno

La tasa interna de retorno de Montesmar S.A. es de 35,05% lo que indica un alto potencial de rentabilidad para la microempresa. Una TIR alta como la de Montesmar S.A. sugiere que la organización está generando un alto retorno sobre su inversión, lo que se traduce a buena gestión y alto potencial de crecimiento.

4.5.3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El PRI es un indicador financiero que muestra el tiempo que tarda un proyecto en recuperar el capital invertido mediante los flujos netos de efectivo generados. Este es otro

indicador importante que muestra el tiempo que le tomará a Montesmar recuperar su inversión inicial. En este caso, el periodo de 7 meses, y 10 días es un periodo razonable.

Tabla 72. Periodo de recuperación

| Periodo de recuperación de la inversión | | | | | |
|--|------------------|------------|---------------|-----------------|---------------|
| Años | Inversión | FFN | VP FFN | VP Acum. | Recup. |
| - | -143.876 | | | | -143.876 |
| 1 | | 63.896 | 52.442 | 52.442 | -91.433 |
| 2 | | 62.957 | 42.410 | 94.852 | -49.024 |
| 3 | | 65.246 | 36.073 | 130.925 | -12.950 |
| 4 | | 67.026 | 30.415 | 161.340 | 17.464 |
| 5 | | 69.244 | 25.789 | 187.129 | 43.253 |
| | | | | a | 3 |
| | | | | b | 143.876 |
| | | | | c | 130.925 |
| | | | | d | 161.340 |
| | | | | PRI | 3,08 |

3 años 0 meses 28 días

Nota. Elaborado por Juan Montesdeoca

Capítulo 5: Conclusiones

El desarrollo del plan de negocio para la creación de la microempresa Montesmar S.A., dedicada a la comercialización y exportación de camarón en el cantón Pedernales, ha demostrado ser una propuesta viable desde el punto de vista técnico, comercial, organizacional y financiero. A partir del estudio de mercado se identificó una alta demanda del producto tanto en el ámbito local como internacional, lo cual representa una oportunidad estratégica para introducir una marca que priorice la calidad, frescura y sostenibilidad del camarón ecuatoriano.

Los análisis técnicos permitieron determinar la infraestructura, maquinaria y equipos necesarios para las operaciones de captura, procesamiento, embalaje y exportación del camarón, considerando la contratación de personal operativo y administrativo con el perfil adecuado para cada área. Asimismo, se diseñaron procesos eficientes que optimizan los recursos y garantizan un producto competitivo, bajo estándares de control de calidad. La inclusión de adecuaciones al local y mobiliario adecuado refuerza la operatividad y profesionalismo de la empresa desde sus inicios.

En cuanto al componente organizacional, se estableció una estructura jerárquica funcional que delimita con claridad los roles de cada miembro del equipo, desde el Gerente General hasta los operarios y jefes de área. Esta organización permite una gestión integral de todas las actividades y facilita la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento sostenible de la microempresa. Además, se definieron alianzas con proveedores y operadores de captura que garantizan el abastecimiento constante de materia prima.

Desde el punto de vista financiero, los resultados proyectados evidencian que la empresa tiene capacidad para recuperar la inversión inicial y generar utilidades a mediano plazo. El

análisis del flujo de caja, la proyección de ventas y la evaluación de costos fijos y variables reflejan un equilibrio adecuado entre ingresos y egresos, lo cual sustenta la factibilidad del negocio. Se identificaron también los gastos administrativos, directos, indirectos y de ventas, lo que facilita una correcta gestión contable y presupuestaria.

Bibliografía

- Corporación Financiera Nacional. (2024). *Ficha Sectorial de Camarón*.
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2024/07/Ficha-Sectorial-Camar%C2%A2n.pdf>
- ARCSA. (2023). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*.
<https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- ASC. (2023). Aquaculture Stewardship Council (ASC). *SCS global*.
<https://doi.org/https://es.scsglobalservices.com/services/aquaculture-stewardship-council-asc>
- BCE. (7 de Agosto de 2024). *Banco Central del Ecuador*. BCE:
<https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Cajamarca, D., López, S., Santiana, C., & Baño, D. (2022). Aplicación de las fuerzas de Porter en el estudio de mercado de empresas del Ecuador. *RECIENA*, 2(1), 37-44.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47187/qqeh4j05>
- Cardoza, M., & Olivas, J. (2024). Procesamiento de productos acuáticos: Oportunidad para la creación de valor agregado en la industria pesquera y acuícola a través de proyectos estudiantiles. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 54(1).
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14179345010>
- COA. (2022). El código orgánico del Ambiente. *El nuevo Ecuador*.
<https://doi.org/https://www.ambiente.gob.ec/codigo-organico-del-ambiente-coa/>

compañía nacional de seguros S.A. Seguros La Unión. (2024). *Unipymes - Seguro Multiriesgo*.

Seguros La Unión: <https://segurosunion.com/dashboard/seguros/unipymes-seguro-multiriesgo/>

GLOBAL GAP. (2021). Soluciones globales de garantía para granjas inteligentes.

<https://doi.org/https://www.globalgap.org/>

Gob.ec. (2022). [https://doi.org/https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-](https://doi.org/https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos)

[contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos](https://doi.org/https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-artesanos)

Gob.ec. (2022). [https://doi.org/https://www.gob.ec/gadmc-guano/tramites/emision-licencia-](https://doi.org/https://www.gob.ec/gadmc-guano/tramites/emision-licencia-unica-anual-funcionamiento-luaf)

[unica-anual-funcionamiento-luaf](https://doi.org/https://www.gob.ec/gadmc-guano/tramites/emision-licencia-unica-anual-funcionamiento-luaf)

Gob.ec. (2024). [https://www.gob.ec/mpceip/tramites/solicitud-declaracion-exportacion-camaron-](https://www.gob.ec/mpceip/tramites/solicitud-declaracion-exportacion-camaron-estados-unidos-america-form-dsp-121)

[estados-unidos-america-form-dsp-121](https://www.gob.ec/mpceip/tramites/solicitud-declaracion-exportacion-camaron-estados-unidos-america-form-dsp-121)

Gonzabay, Á., Vite, H., Garzón, V., & Quizhpe, P. (2021). Análisis de la producción de camarón

en el Ecuador para su exportación a la Unión Europea en el período 2015-2020. *Polo del*

Conocimiento,

6(9),

1040-1058.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094522>

Gonzalez, F. (17 de Mayo de 2022). *Psicocultura Global*. Psicocultura Global:

<https://www.pisciculturaglobal.com/granjas-acuicolas-sostenibles/>

Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que

existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral,* 37(3), 1-3.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002

INEC. (2022). *Censo Ecuador 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Manabi/Fasciculo_Pedernales.pdf

INEN. (2023). Norma Internacional ISO 45001. <https://doi.org/https://www.normalizacion.gob.ec/ecuador-participo-en-el-desarrollo-de-la-norma-internacional-iso-45001/>

López, J., Córdova, A., Morales, L., & Barona, R. (2023). El consumo mundial de camarón: Una perspectiva de la producción ecuatoriana y la demanda europea. *Revista Económica*, 11(1), 74-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.54753/rve.v11i1.1621>

Marca-express. (01 de 05 de 2024). <https://marca-express.com/information/13/requisitos-para-registrar-una-marca,-logotipo-o-nombre-comercial-en-ecuador>

Ministerio de producción, comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP). (2024). *Gob.ec*. Retrieved 3 de Mayo de 2024, from Gob.ec: <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-registro-nacional-emprendimiento>

Ministerio de trabajo. (2024). Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. *El nuevo Ecuador*. <https://doi.org/https://www.trabajo.gob.ec/reglamento-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Ministerio de trabajo. (2024). Salario Básico Unificado. <https://doi.org/https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/3.-Salarios-minimos-sectoriales-2024.pdf>

Mora, D., Lituma, A., & González, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA*, 5(2), 113-132.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1274>

Murillo, G., García, M., & González, C. (2020). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas. *Católica del norte*, 1(58), 19-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>

NaturalShrimp. (2023). *El camarón es, con diferencia, el marisco más consumido en el mundo*.
https://naturalshrimp-com.translate.google.com/market/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge#:~:text=According%20to%20the%20National%20Marine,in%20the%20United%20States%20alone.

Pro Ecuador. (2024).
https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia_del_exportador_2024.pdf?

Procomer. (2019). *Crece el consumo de productos sostenibles en EE. UU*.
https://www.procomer.com/alertas_comerciales/crece-el-consumo-de-productos-sostenibles-en-usa/

Ramírez, A., & Vázquez, A. (2024). Fundamentos del Éxito Empresarial: Claves y Estrategias. *Políticas sociales sectoriales*, 2(2), 467-489.
<https://doi.org/https://politicassociales.uanl.mx/index.php/pss/article/view/104>

Rimbaldo, C., Prado, E., Valarezo, C., & Carvajal, H. (2024). Análisis de la Producción y Exportación del Sector Camaronero en Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica*

Multidisciplinar, 8(1), 6682-6695.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10028

Secretaría de Derechos Humanos. (2021). Reglamento interno de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente del trabajo de la secretaría de derechos humanos. https://doi.org/https://www.derechoshumanos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/15.-reglamento_de_seguridad_y_salud_ocupacional_sdh.pdf

Servicio de Rentas Internas. (12 de Abril de 2024). *SRI*. Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE): <https://www.sri.gob.ec>

SRI. (05 de 07 de 2024). *SRI en línea*. <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/inicio/NAT>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf

Tradelmex. (2024). Datos de importación de camarones de EE. UU., principales importadores de camarones en EE. UU.: Lista de compradores de camarones. *Tradelmex*. <https://www.usimportdata.com/blogs/us-shrimp-import-data-and-list-of-top-10-shrimp-importers-in-usa>

ZonaLegal. (2023). *Contrato de trabajo a plazo indefinido*. Ministerio de Trabajo. <https://zonalegal.net/uploads/documento/7.7.CONTRATO%20DE%20TRABAJO%20A%20PLAZO%20INDEFINIDO%20W.docx>

Anexos

Anexo 1. Contrato de trabajo

Ilustración 32. Contrato de trabajo a plazo indefinido

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____,

comparecen, por una parte _____

(Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar

el nombre de la compañía, seguida de la frase “debidamente representada por [nombre del

representante legal”]) portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la

cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, la señora

_____ *(Escriba el nombre del TRABAJADOR)*, portadora de la cédula de

ciudadanía N° _____ *(Escriba el número de cédula de ciudadanía del*

TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADORA. Los comparecientes son ecuatorianos,

domiciliados en la ciudad de _____ y capaces para contratar, quienes libre y

voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE** _____ con sujeción a

las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como

“Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. - ANTECEDENTES. -

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de

su actividad necesita contratar los servicios laborales de.....*(Un solo cargo,*

ejemplo: Mecánico, secretaria, chofer), revisados los antecedentes del (de la) señor(a)

(ita)....., éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA. - OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de *(Un solo cargo, ejemplo: Mecánico, secretaria, chofer)* con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA. - JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.

El TRABAJADOR se obliga a laborar en la jornada legal máxima establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ *(detalle las horas de la jornada de trabajo)*, con descanso de _____ *(detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo)*, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir de mutuo acuerdo que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA. - REMUNERACIÓN. -

El EMPLEADOR, de acuerdo con los artículos 80; 81 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de _____ **DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD** _____), mediante _____ (*detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque*).

Además, el EMPLEADOR cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 111 y 113 del Código de Trabajo tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa. Asimismo, el EMPLEADOR reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA. - DURACIÓN DEL CONTRATO:

El trabajador primeramente ingresa a un periodo de prueba de 90 días si pasa la prueba, el Contrato será Indefinido. *(El período de prueba es opcional de acuerdo al art. 15 del código de trabajo)*

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169, 172 y 173 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO. -

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en en la ciudad de..... provincia de....., para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA. - Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato.

OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA. -

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se

someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA. - SUSCRIPCIÓN. -

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ____ del mes de ____ del año _____

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C.C

Nota: Elaborado por Ministerio de Trabajo Ecuador

Anexo 2. Cuestionario de encuesta realizada a la PEA de Pedernales

Ilustración 33. Encuesta sobre el consumo y preferencias de camarón en Pedernales

| ENCUESTA SOBRE EL CONSUMO Y PREFERENCIAS DE CAMARÓN EN PEDERNALES | |
|---|------------------------------------|
| Nombre del encuestado: | _____ |
| Fecha: | ____ / ____ / _____ |
| Edad: | _____ |
| Lugar de residencia: | _____ |
| Instrucciones: Marque con una “X” la opción que corresponda a su respuesta en cada pregunta. | |
| 1. ¿Cuál es su género? | |
| <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Masculino |
| <input type="checkbox"/> Otro | |

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- 15 - 20 años 21 - 35 años 36 - 50 años 51 - 65 años Más de 65 años

3. ¿Cuál es su ocupación actual?

- Estudiante Profesional Empleado
 Negocio propio Desempleado

4. ¿Consume usted camarón?

- Sí No

5. ¿Cuántas personas en su hogar consumen camarón?

- Ninguna 1-2 personas 3-4 personas Más de 4 personas

6. ¿Con qué frecuencia consume camarón?

- Una vez a la semana 2-3 veces por semana Una vez al mes Casi nunca

7. ¿En qué ocasiones suele consumir camarón?

- Reuniones familiares Eventos especiales Consumo habitual Otro:

8. ¿Dónde suele comprar camarón?

- Directo del productor Mercado local Supermercado Otros:

9. ¿Qué factores considera importantes al comprar camarón? (Puede elegir más de una opción)

- Frescura Precio Calidad Certificación de sostenibilidad

10. ¿En qué cantidades suele comprar camarón?

- 250 g 500 g 1 kg 2 kg o más

11. ¿Qué tanto conoce sobre la sostenibilidad en la producción de camarón?

- Mucho Algo Poco Nada

12. ¿Conoce usted de alguna empresa que venda camarón asegurando su calidad y sostenibilidad?

- Sí No

13. ¿Cuál de las siguientes marcas de camarón usted conoce o ha consumido? (Puede elegir más de una opción)

- Flipper Mr. Fish Real Santa Priscila

14. ¿Considera importante que el camarón que consume sea producido de manera sostenible?

Sí No Irrelevante

15. ¿Estaría dispuesto/a a pagar más por camarón de calidad y sostenible?

Sí No Tal vez

16. ¿Cuánto está dispuesto/a a pagar por 1 kg de camarón de calidad y sostenible?

Menos de \$5 \$5 - \$10 \$10 - \$15 Más de \$15

17. ¿Está dispuesto/a a probar camarón de nuevas marcas?

Sí No

18. ¿Considera que el camarón ecuatoriano es de alta calidad?

Sí No

Observaciones

Gracias por su tiempo.

Anexo 3. Cuestionario de entrevista realizada a distribuidores de camarón en Nueva York, Estados Unidos.

 **Entrevista vía correo electrónico para distribuidores en Nueva York**

Asunto del correo: Solicitud de entrevista para estudio sobre comercialización de camarón ecuatoriano

Estimado/a _____,

Mi nombre es Juan Rickar Montesdeoca, estudiante de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y actualmente estoy desarrollando una investigación sobre las oportunidades de exportación de camarón ecuatoriano al mercado de Nueva York, como parte de mi proyecto de tesis.

Agradecería mucho si pudiera dedicar unos minutos para responder la siguiente entrevista. Su experiencia como distribuidor es clave para conocer de primera mano el comportamiento del mercado, las preferencias de los consumidores y las posibilidades de ingreso de nuevos proveedores.

Entrevista:

1. **¿Distribuye actualmente camarón o productos del mar?**

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿de qué países provienen sus productos?

2. **¿Está familiarizado con el camarón ecuatoriano?**

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿cómo evaluaría su calidad?

3. **¿Cuáles son las características más valoradas por sus clientes al momento de adquirir camarón?**

(Puede marcar más de una)

Precio

Frescura

Certificaciones (orgánico, sostenible)

Origen del producto

Presentación o empaque

Otro: _____

4. **¿Cuáles son los principales canales de venta que utiliza para distribuir productos del mar?**

Restaurantes

Supermercados

Tiendas especializadas

Venta directa en línea

Otro: _____

5. **¿Considera que hay demanda suficiente en Nueva York para nuevos proveedores de camarón?**

Alta

Media

Baja

No estoy seguro/a

6. **¿Cuáles son los principales requisitos que debe cumplir un proveedor internacional para ingresar al mercado estadounidense con productos como el camarón?**

(Por ejemplo, certificaciones sanitarias, logística, regulaciones, etc.)

7. **¿Estaría dispuesto/a a considerar productos de una nueva microempresa ecuatoriana que cumpla con los estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y trazabilidad?**

Sí

No

¿Por qué?

8. **¿Qué sugerencias daría a una empresa ecuatoriana que desea exportar camarón a Nueva York por primera vez?**

Agradezco mucho su tiempo y colaboración.

Si lo desea, con gusto puedo enviarle los resultados de la investigación al finalizar el estudio.

Atentamente,
Juan Rickar Montesdeoca
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí
juanchym23@hotmail.com
0981185705