UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de Posgrados

Factibilidad comercial, técnica y financiera para la comercialización de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca, Ecuador

Magíster en Administración de Empresas

Patrick Geison Redrován Cabrera

María Ximena Moscoso Serrano

Cuenca, Ecuador 2026

Agradecimientos

Expreso mi sincero agradecimiento a la Mgtr. María Ximena Moscoso Serrano, docente de la Universidad del Azuay, por su valiosa gestión como directora de este trabajo de titulación, brindando una orientación académica rigurosa y la retroalimentación intelectual necesaria para el desarrollo y estructuración metódica de esta investigación.

De igual manera, extiendo mi gratitud al cuerpo docente de la maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay por compartir sus conocimientos y experiencia a lo largo del programa; sus enseñanzas y acompañamiento en el aula no solo hicieron posible la articulación conceptual de este proyecto, sino que fortalecieron competencias clave para mi desempeño y crecimiento profesional.

Resumen

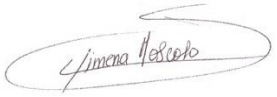
Este trabajo evalúa la factibilidad comercial, técnica y financiera para la comercialización de camarón crudo y semiprocesado en Cuenca, respondiendo a la informalidad, la ruptura de la cadena de frío y la elevada mortalidad de los emprendimientos locales. El objetivo principal es estructurar un modelo de negocio integral a partir de cuatro pilares: dirección estratégica, marketing estratégico, operaciones y gerencia financiera. Metodológicamente, se desarrolló un estudio de factibilidad preinversional ex-ante con enfoque cuantitativo descriptivo transversal, articulando encuestas de mercado, estandarización operativa bajo normas de inocuidad y evaluación económica proyectada a cuatro años. Como resultado, se confirmó la rentabilidad y viabilidad del proyecto, demostrando una alta aceptación del producto con valor agregado. Se concluye que la propuesta constituye una herramienta estratégica ejecutable que minimiza el riesgo de inversión y fomenta la modernización del comercio de alimentos marinos.

Palabras clave: factibilidad comercial, modelo negocio, estudio factibilidad, evaluación financiera, valor agregado

Abstract

This study evaluates the commercial, technical, and financial feasibility of marketing raw and semi-processed shrimp in Cuenca, addressing informality, cold chain disruption, and the high mortality rate of local ventures. The main objective is to structure a comprehensive business model based on four pillars: strategic management, strategic marketing, operations, and financial management. Methodologically, an ex-ante pre-investment feasibility study was conducted using a quantitative, descriptive, cross-sectional approach, combining market surveys, operational standardization under food safety standards, and a four-year projected economic evaluation. As a result, the profitability and viability of the project were confirmed, demonstrating high acceptance for the value-added product. It is concluded that the proposal constitutes an actionable strategic tool that minimizes investment risk and promotes the modernization of seafood retailing.

Keywords: commercial feasibility, business model, feasibility study, financial evaluation, value-added.



Índice de Contenido

Agradecimientos i

Resumen ii

Abstract iii

Índice de Contenido iv

Índice de Figuras v

Índice de Tablas vi

1. Introducción 1
2. Dirección Estratégica Empresarial 4
3. Marketing Estratégico 22
4. Plan de Negocios e Investigación de Mercados 36
5. Gerencia Financiera 81
6. Conclusión del estudio 94
7. Referencias Bibliográficas 97

Índice de Figuras

Figura 1 Pirámide Estratégica de la Empresa 5
Figura 2 Matriz McKinsey-GE - Ubicación de la empresa 27
Figura 3 Mapa perceptual MDS - distribución de marcas en el mercado 28
Figura 4 Distribución de planta 66
Figura 5 Estructura organizativa 68
Figura 6 Punto de equilibrio 77
Figura 7 Modelo canvas 79

Índice de Tablas

Tabla 1 Atractividad del mercado 25
Tabla 2 Posición competitiva 26
Tabla 3 Matriz de distancias y similitudes del mapa perceptual 27
Tabla 4 Resumen ejecutivo - Escenario conservador 48
Tabla 5 Resumen ejecutivo - Escenario base 48
Tabla 6 Resumen ejecutivo - Escenario optimista 49
Tabla 7 Matriz FODA 50
Tabla 8 Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación 51
Tabla 9 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación 52
Tabla 10 Proyección de ventas mensuales 54
Tabla 11 Proyección de ventas anuales 54
Tabla 12 Análisis competitivo 55
Tabla 13 Mercado proveedor 57
Tabla 14 Estrategia de precio de camarón P&D 1lb 58
Tabla 15 Estrategia de precio de bolitas de camarón 20 unidades 58
Tabla 16 Presupuesto de comunicación 59
Tabla 17 Objetivos de producción 60
Tabla 18 Recursos materiales necesarios 60
Tabla 19 Incremento de producción trimestral - Año 61
Tabla 20 Incremento de producción anual 62
Tabla 21 Capacidad máxima de producción 62
Tabla 22 Activos fijos 62
Tabla 23 Flujograma de procesos 64
Tabla 24 Localización 67
Tabla 25 Necesidad de personal 69
Tabla 26 Costos iniciales 71
Tabla 27 Costos fijos 72
Tabla 28 Costos variables del camarón P&D 1lb = P1 72
Tabla 29 Costos variables de bolitas de camarón 20 unidades = P2 73
Tabla 30 Supuestos 73
Tabla 31 Estado de resultados - Escenario conservador 74
Tabla 32 Estado de resultados - Escenario base 75
Tabla 33 Estado de resultados - Escenario optimista 76
Tabla 34 Punto de equilibrio 77
Tabla 35 Proyección de producción y ventas de los productos 82
Tabla 36 Activos fijos e intangibles 83
Tabla 37 Costos fijos 84
Tabla 38 Tabla de amortización bajo el sistema alemán (opción aplicada al flujo del inversionista) 85

Tabla 39 Tabla de amortización bajo el sistema francés (referencia comparativa).....86
Tabla 40 Flujos de efectivo operativos 87
Tabla 41 Flujos de efectivo del proyecto 89
Tabla 42 Flujo de efectivo del inversionista 90
Tabla 43 Flujo de efectivo operativos del proyecto por el escenario establecido 91

1. Introducción

En el sector productivo del Ecuador, la acuicultura se erige como una de las columnas vertebrales de la economía no petrolera, posicionando al camarón ecuatoriano como un referente de calidad en los mercados internacionales. Sin embargo, a pesar de esta hegemonía exportadora, la comercialización y distribución interna de este recurso en los centros urbanos de la región interandina, evidencia una desconexión estructural entre la producción de alta escala y las del consumo local. La geografía del austro ecuatoriano y la distancia respecto a las zonas de cría litoral imponen retos logísticos significativos que han condicionado históricamente la disponibilidad, frescura y regularidad del producto en el mercado cuencano.

En los últimos años, los patrones de consumo en Cuenca han registrado una evolución notable, impulsada por la búsqueda de hábitos alimentarios más saludables, el incremento de familias y un estilo de vida urbano que prioriza alimentos de alto valor nutricional y fácil preparación. Esta transformación en las preferencias del consumidor abre una oportunidad estratégica para trascender el modelo tradicional de venta de insumos crudos al por mayor e introducir soluciones comerciales innovadoras que integren el procesamiento primario, empaques con tecnología de conservación y productos semiprocesados con valor agregado, capaces de responder de manera precisa a la demanda insatisfecha de la ciudad.

A pesar de la creciente demanda local, el canal de comercialización de mariscos en Cuenca se encuentra fragmentado y dominado por esquemas de alta informalidad. En los mercados tradicionales y ferias libres de la ciudad, predomina la manipulación inadecuada de las especies marinas, caracterizada por la exposición prolongada a temperaturas ambiente y el uso precario de hielo, lo que ocasiona la constante ruptura de la cadena de frío y compromete severamente la inocuidad alimentaria y las características organolépticas del producto. A esto se suma una oferta de mercado predominantemente homogénea, centrada en la venta de camarón entero o con cáscara sin ningún tipo de procesamiento diferenciado ni garantía sanitaria de empaque, lo que limita las opciones del consumidor final y restringe la penetración en segmentos urbanos que exigen conveniencia, calidad certificada y presentaciones listas para cocinar.

Esta problemática operativa refleja un fenómeno recurrente en el ámbito empresarial ecuatoriano, donde una proporción significativa de los nuevos emprendimientos enfrenta altas tasas de mortalidad durante sus primeros años de operación. La falta de planificación estratégica, el desconocimiento de las herramientas de inteligencia de mercado y la improvisación en el diseño técnico y financiero conducen a decisiones empíricas que exponen a las organizaciones a graves vulnerabilidades de liquidez y posicionamiento. En el contexto cuencano, la ausencia de un modelo de negocio estructurado que coordine eficientemente la cadena de suministro desde el litoral, asegure estándares rigurosos de inocuidad e incorpore líneas de valor agregado representa el principal obstáculo para consolidar una propuesta comercial sostenible en la distribución de camarón.

A partir de la problemática, surge la pregunta central que guía la presente investigación: ¿De qué manera el diseño e implementación de un modelo de negocio integral permite determinar la factibilidad de comercializar camarón crudo y productos semiprocesados con valor agregado en la ciudad de Cuenca, mitigando los riesgos de mortalidad empresarial y garantizando la inocuidad alimentaria?

Responder a este planteamiento se justifica desde múltiples aspectos clave para el entorno económico y académico local. En el ámbito empresarial e inversionista, la investigación aporta un esquema de toma de decisiones fundamentado en datos y metodologías avanzadas de gestión, reduciendo la brecha de incertidumbre que suele caracterizar al surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas en el país. Desde la perspectiva del consumidor urbano cuencano, la propuesta satisface una demanda latente de alimentos de conveniencia que no comprometan la frescura ni la calidad nutricional, garantizando un manejo técnico estricto mediante la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y envasado al vacío. Finalmente, en el plano metodológico e institucional, el trabajo demuestra el valor práctico de articular armónicamente la dirección estratégica, el marketing, las operaciones y la gerencia financiera, sirviendo su procedimiento como un referente aplicable.

La literatura científica contemporánea sobre emprendimiento y gestión empresarial en América Latina enfatiza que la tasa de supervivencia de los nuevos negocios está directamente vinculada al nivel de estructuración y planificación previa a su salida al mercado. Investigaciones como las desarrolladas por Bullón Solís et al. (2024) y Molina Panchi et al. (2026) evidencian que los emprendimientos surgidos en contextos en desarrollo suelen caracterizarse por un alto componente de necesidad y empirismo, lo que limita su capacidad para anticipar contingencias operativas, fluctuaciones de precios o cambios en los patrones de consumo. Esta vulnerabilidad se acentúa en el sector agroalimentario y de distribución de perecederos, donde la complejidad inherente al control de calidad y la preservación del producto demanda competencias técnicas especializadas que no suelen estar presentes en las etapas iniciales de la empresa.

En el entorno ecuatoriano, autores como Sedano Rodríguez et al. (2026) y Zambrano Santos et al. (2024) señalan que la mortalidad prematura de las pequeñas y medianas empresas responde en gran medida a la ausencia de herramientas integradas de gestión, fallas en la validación comercial de las propuestas y un manejo deficiente del flujo de caja. Al carecer de una ruta estratégica formalizada y de análisis rigurosos de factibilidad, las organizaciones tienden a operar de forma reactiva, lo que compromete severamente su liquidez ante variaciones en la demanda o incrementos inesperados en los costos de adquisición de insumos. Esta fundamentación teórica ratifica que el fracaso comercial no es un evento fortuito, sino la consecuencia de vacíos metodológicos en el diseño del modelo de negocio, lo que justifica la necesidad de integrar diagnósticos estratégicos y proyecciones multidimensionales para cimentar la sostenibilidad del proyecto.

Para contrarrestar los factores de vulnerabilidad en las PYMES, la literatura especializada resalta el papel determinante de la planificación estratégica y la adopción de herramientas analíticas formalizadas. Autores como Carrillo González (2024) y Morey-Altuna y Norena-Chavez (2026) sostienen que la formulación estratégica proporciona un mapa de navegación que alinea la visión del negocio con las capacidades internas y las oportunidades del entorno, permitiendo evaluar el atractivo sectorial mediante matrices competitivas y modelos de portafolio. Asimismo, la orientación hacia la innovación y el liderazgo emprendedor, abordados por Guevara-Iturbe y Matus (2025) y Flores-Perez et al. (2026), resultan indispensables para transformar insumos primarios en propuestas diferenciadas de valor; en el contexto de la comercialización de camarón en Cuenca, este liderazgo se traduce en pasar de una venta tradicional a granel a un modelo sofisticado con productos semiprocesados, empaques que aseguren inocuidad y una clara estrategia de posicionamiento.

Por otra parte, la articulación entre la gestión operativa y el control financiero es identificada por Camani (2023) y López-Romero (2026) como el punto central que garantiza la viabilidad a largo plazo de cualquier iniciativa empresarial. En el caso de los bienes perecederos, la eficiencia operacional exige el establecimiento de protocolos estrictos de conservación, mantenimiento continuo de la cadena de frío y estandarización de procesos, lo que incide directamente en la estructura de costos y la sostenibilidad económica del emprendimiento. En consecuencia, la literatura converge en que la integración del direccionamiento estratégico, el análisis de mercado, el diseño técnico-operativo y la evaluación cuantitativa de flujos de efectivo constituye un enfoque holístico imprescindible para superar las barreras de mercado, maximizar el rendimiento sobre la inversión y asegurar la competitividad continua del negocio.

Con base en la fundamentación teórica y las exigencias del entorno local, el propósito central de este trabajo de titulación consiste en diseñar un modelo de negocio integral y evaluar la factibilidad comercial, técnica y financiera para la comercialización de camarón crudo pelado y desvenado (P&D) y productos semiprocesados con valor agregado en la ciudad de Cuenca, estableciendo una hoja de ruta estructurada que minimice el riesgo de inversión y garantice la sostenibilidad de la empresa.

Para alcanzar este propósito general y en estricta correspondencia con el modelo de estudio; el cual transforma el aprendizaje de las distintas disciplinas corporativas en acciones de investigación aplicada; el proyecto se articula mediante cuatro objetivos específicos interconectados. En primer lugar, se formula el direccionamiento y la planificación estratégica de la organización mediante herramientas de diagnóstico del entorno y modelos corporativos que definan la posición competitiva del negocio. En segundo lugar, se evalúa el comportamiento de la demanda en el mercado cuencano para estructurar el plan de marketing estratégico, abarcando la mezcla de mercadotecnia, el posicionamiento de marca y la validación empírica de prototipos de productos semiprocesados. En tercer lugar, se determinan las especificaciones técnicas y operativas del modelo de distribución, diseñando

la estructura de procesos, los estándares de inocuidad alimentaria y la logística de conservación en cadena de frío. Finalmente, se analiza la factibilidad financiera y la sensibilidad económica de la iniciativa mediante proyecciones estandarizadas a cuatro años y la evaluación de escenarios de mercado, asegurando un marco sólido para la toma de decisiones gerenciales.

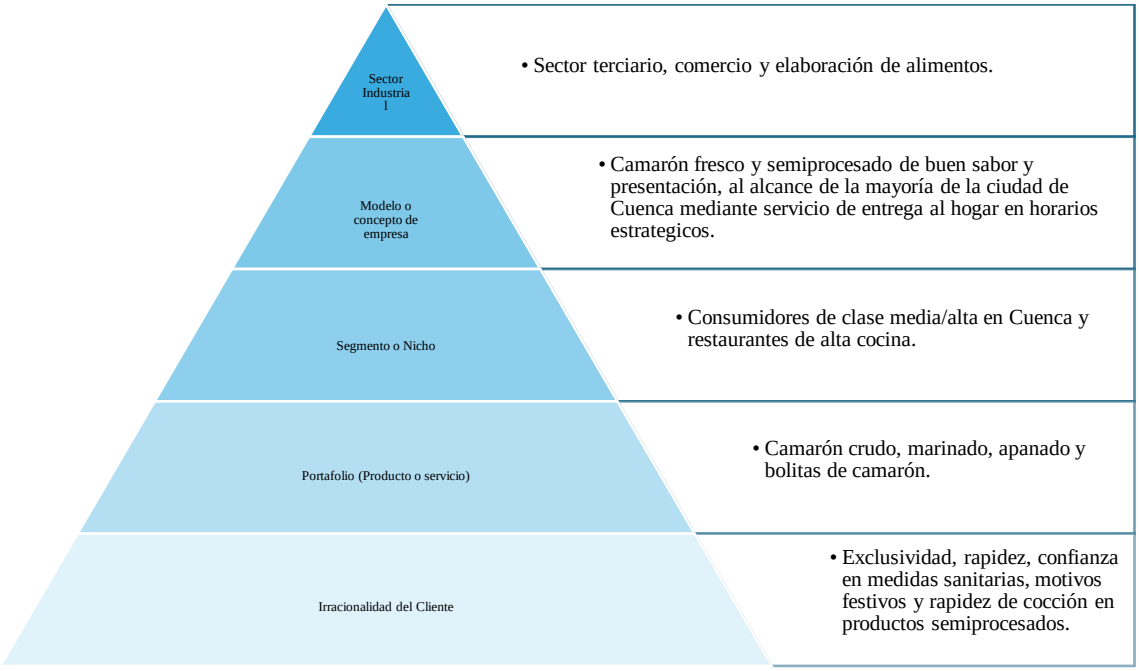
Para llevar a cabo el diseño de este modelo de negocio y la evaluación integral de su factibilidad, la investigación se configura como un estudio de factibilidad preinversional ex-ante, con un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y corte transversal. Este abordaje permite articular la recolección de datos primarios con el análisis sistemático de fuentes secundarias de la industria acuícola y la modelación de planes de negocio. La integración de las cuatro áreas del conocimiento del plan de estudios garantiza un análisis riguroso y fundamentado, donde los hallazgos cuantitativos de campo sustentan directamente la configuración del modelo operativo y económico del proyecto.

Como resultados del proyecto, se entregan herramientas analíticas y de gestión de alto valor práctico, tales como un diagnóstico competitivo soportado en matrices de evaluación estratégica, la arquitectura del modelo de operaciones con protocolos de Buenas Prácticas de Manufactura y la evaluación económica proyectada a cuatro años mediante el cálculo de indicadores de rentabilidad y análisis de sensibilidad de escenarios.

Tomando en cuenta las dinámicas del mercado ecuatoriano, la investigación incorpora una evaluación rigurosa de riesgos operativos y de entorno, identificando contingencias clave como la volatilidad en los precios de origen del camarón, la tasa de aceptación inicial de las presentaciones semiprocesadas y las posibles interrupciones en el transporte interprovincial desde el litoral hacia el austro. Ante estas vulnerabilidades, se proponen medidas de mitigación orientadas al establecimiento de acuerdos comerciales estratégicos con camaroneras certificadas, la inclusión de márgenes de holgura en las proyecciones financieras y el desarrollo de campañas de comunicación centradas en la conveniencia y seguridad alimentaria.

2. Dirección Estratégica Empresarial

Figura 1 Pirámide Estratégica de la Empresa



Las 3 C´S

C1 (Corporación) Planificación

La empresa tiene como alcance ser de venta local por el momento.

Tres de las áreas funcionales:

1. **Logística y transporte:** Gestión y supervisión de los servicios tercerizados de transporte refrigerado desde la Costa hasta Cuenca y del servicio de delivery local. Incluye el control de cumplimiento de la cadena de frío, la gestión de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) con operadores logísticos y la recepción eficiente en planta.
2. **Adquisición y abastecimiento:** Negociación, selección y compra del camarón crudo directamente en las camaroneras de Guayas. Asegura la calidad y el mejor precio en origen.
3. **Procesamiento y producción:** Responsable de recibir el camarón, desvenarlo, pelarlo y elaborar los productos de valor agregado.

Objetivos Por Áreas Y Sus Políticas

Logística Y Transporte:

Garantizar la integridad de la cadena de frío durante el traslado interprovincial mediante la supervisión de proveedores de transporte refrigerado.

- Exigir al operador logístico contratado el monitoreo de temperatura en tiempo real y la entrega de la bitácora térmica digital antes de autorizar la descarga en Cuenca.

- Aplicar una política de "cero tolerancia al retraso de descarga" en planta, transfiriendo la materia prima a las cámaras de congelación en un tiempo máximo de 20 minutos.

Optimizar la confiabilidad y puntualidad del abastecimiento interprovincial mediante la gestión estratégica de operadores logísticos.

- Contratar únicamente empresas de transporte refrigerado con flota auditada, seguro de carga y protocolos comprobados de mantenimiento de cadena de frío.
- Mantener un proveedor logístico secundario homologado y un fondo de reserva para contingencias viales en la ruta Costa-Azuay.

Asegurar la eficiencia del servicio de delivery local tercerizado garantizando la calidad del producto entregado al cliente final.

- Exigir a las empresas de delivery o repartidores externos el uso obligatorio de contenedores térmicos con geles refrigerantes autorizados por la empresa.
- Establecer una ventana máxima de entrega al cliente de 30 a 45 minutos a partir de la confirmación del pedido.

Adquisición Y Abastecimiento:

Establecer acuerdos de suministro a largo plazo con al menos dos camaroneras certificadas para el volumen total requerido.

- Todos los proveedores deben presentar certificaciones de buenas prácticas de Acuicultura o equivalentes, y ser sometidos a una auditoría inicial de calidad por parte de la empresa.
- Los contratos de suministro deben incluir cláusulas de penalización por incumplimiento de especificaciones de calidad del producto.

Reducir el costo unitario de adquisición de la materia prima mediante la optimización de la negociación y los volúmenes de compra.

- Se realizará una evaluación mensual del mercado de camarón para asegurar que los precios pagados estén alineados con las tendencias del sector.
- Las compras de volumen deben estar condicionadas a la capacidad de almacenamiento y rotación interna para evitar el deterioro y los costos de stock excesivo.

Mantener un indicador de frescura del producto superior al estándar industrial en el momento de la recepción en Cuenca.

- El personal de Adquisición debe realizar una inspección física obligatoria en la camaronera antes de cada envío, revisando textura, olor y apariencia.

- Solo se aceptará camarón que haya sido cosechado y empacado en las últimas 6 horas antes del inicio del transporte hacia Cuenca.

Procesamiento Y Producción:

Certificar el área de procesamiento con la normativa sanitaria ecuatoriana.

- Todo el personal de producción debe recibir capacitación mensual obligatoria en buenas prácticas de manufactura e higiene alimentaria.
- Se establecerá un programa de saneamiento diario estricto y documentado, con pruebas de hisopado periódicas en superficies de contacto con alimentos.

Incrementar el rendimiento de la materia prima.

- Se implementará un protocolo estandarizado de corte y desvenado y se ofrecerán incentivos al personal que mantenga consistentemente los más altos rendimientos.
- Se llevará un registro diario de mermas y desperdicios por tipo de producto para identificar áreas de mejora en el proceso.

Reducir el costo operativo por kilo de producto semiprocesado mediante la optimización de los flujos de trabajo en el taller.

- Se implementará un sistema de trabajo por estaciones ergonómicas y especializadas, y se cronometrarán los tiempos estándar para cada proceso.
- Las recetas y formulaciones deben ser documentadas y protegidas, utilizando solo ingredientes aprobados y de calidad para mantener la consistencia del sabor.

Planes O Estrategias Y Su Procedimiento Por Objetivos

Logística Y Transporte:

1. Garantizar la integridad de la cadena de frío durante el traslado interprovincial mediante la supervisión de proveedores de transporte refrigerado.
    - **Auditoría térmica al recibir la carga:** Inspeccionar la temperatura del camión refrigerado tercerizado en el andén de descarga mediante termómetros de hincado y revisión del registro digital del viaje. Si la temperatura supera los -18 °C, se activa el protocolo de reclamo al proveedor.
    - **Protocolo de transferencia rápida a cámara fría:** Asignar dos operarios en planta para realizar la recepción ágil del camarón, utilizando cortinas térmicas en el área de ingreso para asegurar que la transferencia a la cámara de frío no exceda los 20 minutos.
    - **Empaque secundario de retención fría:** Exigir que la materia prima viaje desde origen en cajas isotérmicas consolidadas con hielo seco o gel

refrigerante, garantizando el respaldo térmico ante eventuales paradas del vehículo.

2. Optimizar la confiabilidad y puntualidad del abastecimiento interprovincial mediante la gestión estratégica de operadores logísticos.

    - **Homologación y contratación de operadores 3PL:** Evaluar y seleccionar empresas de transporte pesado refrigerado que cuenten con monitoreo GPS, unidades de respaldo y rutas alternativas probadas entre la Costa y Azuay.
    - **Integración de trazabilidad GPS:** Solicitar acceso al enlace de rastreo en tiempo real del vehículo de transporte para monitorear el avance del viaje y anticipar la recepción en planta.
    - **Mantenimiento de stock de seguridad en Cuenca:** Administrar un inventario mínimo de reserva en la cámara de congelación local que permita absorber retrasos por imprevistos viales en la vía interprovincial.

3. Asegurar la eficiencia del servicio de delivery local tercerizado garantizando la calidad del producto entregado al cliente final.

    - **Integración con plataformas de despacho local:** Conectar los canales de atención (WhatsApp/Web) con la plataforma del proveedor de delivery tercerizado para la asignación inmediata del repartidor más cercano.
    - **Validación del empaque térmico antes del despacho:** Inspeccionar que cada paquete salga en funda al vacío dentro del empaque térmico sellado, entregando la orden al repartidor con el producto en perfecto estado de congelación.
    - **Notificación y rastreo proactivo:** Enviar al cliente un mensaje automatizado con el enlace de seguimiento del repartidor y el tiempo estimado de llegada para asegurar una recepción oportuna.

Adquisición Y Abastecimiento:

1. Establecer acuerdos de suministro a largo plazo con al menos dos camaroneras certificadas para el volumen total requerido.

    - **Programa de homologación de proveedores:** Desarrollar un cuestionario de auditoría que evalúe aspectos como certificaciones, capacidad de producción, historial de calidad y sostenibilidad. Solo los proveedores que obtengan una puntuación sobresaliente serán incluidos en el listado de proveedores estratégicos para acuerdos de largo plazo.
    - **Negociación de contratos de suministro:** Pactar acuerdos de 12 meses donde la empresa se comprometa a comprar un volumen mínimo mensual a

cambio de un precio fijo o con un techo de variación. Esto permite al proveedor planificar la cosecha y a la empresa asegurar el stock.

- **Inversión en relaciones estratégicas:** Realizar visitas de campo bimestrales a las camaroneras clave por parte del gerente de adquisición para fortalecer la confianza y discutir proactivamente los pronósticos de demanda y las condiciones futuras del mercado.

2. Reducir el costo unitario de adquisición de la materia prima mediante la optimización de la negociación y los volúmenes de compra.

    - **Implementación de una matriz de precios históricos:** Crear una base de datos que registre el precio de compra por talla de camarón, por proveedor y por mes, durante los últimos 24 meses. Esta matriz se usará para establecer un "precio objetivo negociable" antes de cada compra.

    - **Consolidación estratégica de pedidos:** Programar los pedidos de compra para realizarlos en bloques grandes y menos frecuentes para obtener descuentos por volumen. Las compras deben ser validadas por el área de finanzas para confirmar la disponibilidad de capital y la capacidad de almacenamiento en Cuenca.

    - **Exploración de opciones de talla:** Negociar la compra de tallas ligeramente menos demandadas con un descuento significativo. El área de producción debe confirmar que esta talla puede ser utilizada eficientemente en la línea de semiprocesados para no afectar la calidad percibida.

3. Mantener un indicador de frescura del producto superior al estándar industrial en el momento de la recepción en Cuenca.

    - I**nspección de recepción y medición de pruebas bioquímicas:** En la recepción en Cuenca, el encargado de calidad debe realizar la prueba organoléptica y, periódicamente, enviar muestras a un laboratorio externo para medir la base volátil total de nitrógeno, que es un indicador clave de frescura. Solo se acepta la carga si el resultado está dentro del rango premium.

    - **Implementación del sistema "First Expired, First Out":** Etiquetar cada caja de camarón en la camaronera con la fecha y hora de cosecha. En las cámaras de frío de Cuenca, el personal de almacén debe asegurar que el camarón con la fecha de caducidad más cercana sea el primero en ser movido a procesamiento o venta.

    - **Programa de capacitación en manejo de productos del mar:** El personal de recepción y almacén debe asistir a un curso semestral sobre el

reconocimiento de la calidad y frescura del camarón para minimizar los errores de aceptación de producto.

Procesamiento Y Producción:

1. Certificar el área de procesamiento con la normativa sanitaria ecuatoriana.

    - **Designación del comité de inocuidad alimentaria:** Crear un equipo multidisciplinario para liderar el proceso. El comité debe establecer un cronograma de trabajo para implementar un manual de buenas prácticas de manufactura y el plan de análisis de peligros y puntos críticos de control en 6 meses.

    - **Inversión en infraestructura crítica:** Invertir en el rediseño o adecuación del taller de procesamiento para asegurar que los flujos de trabajo sean lineales, instalando lavamanos, vestuarios y equipos de control de temperatura del ambiente.

    - **Programación de simulacros sanitarios:** Realizar simulacros sorpresa de retiro de producto y de emergencia sanitaria para medir el tiempo de respuesta y la eficacia de los protocolos de limpieza y documentación.

2. Incrementar el rendimiento de la materia prima.

    - **Estandarización de herramientas y técnicas:** Seleccionar el tipo de herramienta más eficiente para el proceso de pelado o desvenado. Se impartirá una capacitación práctica intensiva para asegurar que todos los operarios utilicen la misma técnica para maximizar la cantidad de carne útil por camarón procesado.

    - **Sistema de bonificación por rendimiento:** Medir diariamente la proporción de desperdicio generado por cada operario. Establecer un sistema de incentivos para el personal que mantenga consistentemente un rendimiento por encima del promedio de la planta.

    - **Uso de la tecnología "Yield Monitoring":** Pesar la materia prima inicial y el producto final antes y después del procesamiento para calcular el rendimiento bruto y neto de cada lote. Estos datos se registrarán en una hoja de cálculo central para identificar las tendencias y las oportunidades de mejora.

3. Reducir el costo operativo por kilo de producto semiprocesado mediante la optimización de los flujos de trabajo en el taller.

    - **Estudio de tiempos y movimientos:** Un supervisor o consultor externo debe realizar un mapeo de procesos de la línea de marinado y apanado. Se

eliminarán los pasos que no añaden valor y se reubicarán los equipos para reducir la distancia que el producto recorre.

- **Implementación de fichas técnicas de costeo estándar:** Crear una ficha técnica obligatoria por cada producto semiprocesado. Esta ficha debe incluir el costo estándar de materia prima, insumos, tiempo de mano de obra y embalaje. Los costos reales deben compararse semanalmente con el estándar para detectar y corregir desviaciones.
- **Centralización de la compra de insumos secos:** Consolidar la compra de ingredientes de alto volumen y no perecederos para obtener descuentos por volumen. Se debe negociar con un solo proveedor que pueda garantizar el suministro de todos los insumos secos de la línea de producción.

C1 (Corporación)

Talento Humano

Cinco talentos y estrategias para su reclutamiento, selección y capacitación:

1. **Gerente General.**
    - Reclutamiento: Anuncios en plataformas profesionales y convocatorias en facultades de administración de universidades de Cuenca.
    - Selección: Evaluación de CV, entrevistas de evaluación por competencias gerenciales y validación de referencias laborales.
    - Capacitación: Normativa sanitaria ARCSA/BPM, gestión de crédito PYME y liderazgo estratégico enfocado en empresas agroindustriales.
2. **Encargado de ventas y atención al cliente.**
    - Reclutamiento: Anuncios en portales web de empleo, redes sociales de la empresa y boletines universitarios de comunicación/marketing.
    - Selección: Entrevista presencial, prueba práctica de atención al cliente y manejo de herramientas digitales, evaluación psicométrica.
    - Capacitación: Protocolos de servicio al cliente, manejo del sistema de cobro POS, empaque térmico y coordinación con plataformas de delivery tercerizado.
3. **Operario de procesamiento I (pelado, desvenado y moldeado).**
    - Reclutamiento: Anuncios impresos en sectores aledaños a la planta, bolsas de empleo locales y redes sociales.

- Selección: Prueba práctica de destreza manual y rendimiento en procesamiento de mariscos, validación de certificados médicos de manipulación de alimentos y prueba psicotécnica.
- Capacitación: Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura, uso de EPP e instrumental de corte, técnicas para maximizar el rendimiento de la materia prima.

4. **Operario de procesamiento II (empaque al vacío y congelación).**
    - Reclutamiento: Portales de empleo locales, anuncios en áreas comunitarias cercanas al sector industrial y referencias personales.
    - Selección: Verificación de referencias en plantas de alimentos, examen médico ocupacional e historia laboral.
    - Capacitación: Operación de selladora de campana al vacío, manejo de cámaras de congelación, protocolos de sanitización profunda e hisopado de superficies.
5. **Contador general (servicios externos).**
    - Reclutamiento: Anuncios en páginas web profesionales, colegio de contadores del Azuay y referencias comerciales.
    - Selección: Validar título profesional, CV, revisión de experiencia en tributación agroindustrial/comercial y entrevista gerencial.
    - Capacitación: Inmersión en el sistema de costos por rendimiento de la empresa, parametrización de facturación electrónica y cumplimiento de obligaciones ante el SRI.

Activos

Activos Fijos

Local comercial arrendado y adecuado: Espacio físico de 375 m² donde funciona el área de ventas, área de procesamiento limpio, cámara de congelación y área administrativa.

Módulos y mostradores de atención: Mobiliario de exhibición y recepción adaptado para atención al cliente y cobro en el local físico.

Área de procesamiento industrial: Espacio acondicionado bajo normas BPM para recepción, pelado, desvenado y molido del camarón.

Área administrativa: Espacio físico equipado para las tareas administrativas, contables y de planificación comercial de la empresa.

Congeladores de cofre dual (420 L): Equipos de congelación de alta capacidad encargados de preservar el producto terminado a -18°C con máxima calidad.

Mesas de trabajo de acero inoxidable 304: Superficies quirúrgicas e higiénicas para el manipulado, pelado y corte del marisco.

Selladora al vacío industrial de campana: Equipo necesario para el empaquetado térmico en fundas bilaminadas que garantiza frescura extendida.

Procesadora de alimentos industrial (1.5 HP): Maquinaria para la molienda y homogenización de la masa de las bolitas de camarón.

Balanzas digitales de precisión: Equipos para el pesaje exacto de insumos, porciones de 1 lb y paquetes de 500 g.

Gavetas plásticas industriales y hieleras térmicas: Recipientes de alta densidad para la recepción interna de materia prima y empaque de despacho.

Generador de energía a gasolina (6,5 kW): Equipo de respaldo para prevenir apagones y garantizar la continuidad de la cadena de frío.

Cámaras de seguridad y alarma: Equipos necesarios para el resguardo y la vigilancia continua del local y del personal.

Indumentaria para área limpia y cámara de frío: Ropa térmica, delantales de caucho, botas y guantes de protección para el personal operativo.

Uniforme corporativo: Indumentaria de trabajo para el área de atención al cliente para proyectar la identidad de la marca.

Equipo POS e impresora térmica: Dispositivos inalámbricos para el cobro con tarjeta y emisión de comprobantes de venta.

Computadora e impresoras: Equipos informáticos para la gestión administrativa, facturación electrónica e inventarios.

Equipos de red e internet: Infraestructura de conectividad necesaria para las operaciones internas, canal digital y atención al cliente.

Dispensador de agua y mobiliario auxiliar: Equipos e insumos para comodidad de los empleados y clientes en el local.

Activos Intangibles

Marca comercial registrada: Identidad visual e institucional registrada ante el SENADI para aumentar el valor de la empresa.

Notificación Sanitaria del ARCSA: Certificación legal que autoriza la comercialización e inocuidad alimentaria del camarón crudo y semiprocesado.

Reputación corporativa: Percepción de confianza, calidad e higiene que construye la empresa ante la comunidad y los clientes.

Licencias y software: Programas informáticos para la facturación electrónica, sistema de inventarios y gestión administrativa.

Seguro multirriesgo comercial: Póliza de protección financiera para la infraestructura, maquinaria y stock ante robos, incendios o imprevistos en planta.

Recursos No Materiales

Sistema de costos: Permite calcular el costo unitario exacto de cada producto, separando los costos de materia prima, mano de obra y desperdicio para fijar precios y evaluar la eficiencia de la empresa.

Sistema de inventarios: Controla la entrada, salida y rotación de stock del camarón crudo y semiprocesado. Es vital para minimizar mermas por caducidad y asegurar el abastecimiento constante.

Sistema de ventas: Centraliza los canales de venta, en la caja en el local retail, los pedidos telefónicos y la plataforma online. Es fundamental para registrar transacciones y facturación, controlar el stock en tiempo real y gestionar pedidos de delivery y optimizar rutas.

Sistema de publicidad: Herramientas utilizadas para crear, segmentar, ejecutar y medir la efectividad de las campañas de marketing y publicidad online. Es clave para dirigir anuncios geolocalizados en Cuenca, medir el retorno de la inversión de la publicidad y entender qué promociones generan más ventas.

Sistema de gestión de la calidad: Documenta todos los procedimientos de control de calidad, desde la inspección en la camaronera hasta la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Es fundamental para lograr la certificación sanitaria.

Sistema de fidelización y promociones: Almacena el historial de compra y las preferencias de los clientes. Sirve para enviar promociones personalizadas y gestionar los programas de lealtad.

Sistema de precios: Permite ajustar los precios de venta de forma rápida basándose en tres variables: el costo de adquisición, el nivel de stock actual y la competencia local. Es clave para maximizar el margen.

Sistema de gestión de RR. HH y capacitación: Gestiona la nómina, el control de asistencia, y centraliza el material de capacitación obligatorio.

C2 (Cliente)

Modelo De Gestión De Fidelización Del Cliente Externo

Captación

1. **Showcooking digital y degustación interactiva:** Organizar un live mensual en Instagram o Facebook con un chef reconocido de Cuenca preparando recetas rápidas con el camarón de la empresa. Durante la transmisión se promocionará un código promocional exclusivo con el 15% de descuento en la primera compra digital o presencial para incentivar la conversión inmediata de la audiencia en clientes activos.
2. **Subsidio de entrega inicial para eliminar barreras:** Ofrecer el servicio de delivery tercerizado sin costo de envío en las primeras tres compras realizadas a través de WhatsApp o redes sociales. Esta estrategia busca eliminar la fricción económica del costo de transporte local y motivar al cliente urbano a probar la conveniencia de recibir el producto congelado y empacado al vacío directamente en su hogar.
3. **Kit de bienvenida:** Diseñar y promocionar un paquete promocional de entrada que combine 1 libra de camarón crudo P&D junto a una muestra (4 unidades) de bolitas de camarón semiprocesadas a un precio especial de lanzamiento. Esto permite que el nuevo consumidor experimente simultáneamente la calidad de la materia prima cruda y la conveniencia de la línea con valor agregado.
4. **Campaña geolocalizada e incentivo directo:** Desplegar pauta publicitaria digital geolocalizada en sectores de ingresos medios y medios-altos de Cuenca e instalar códigos QR estratégicos en el punto de venta del sector Suroeste, ofreciendo un bono directo de $5,00 USD aplicable a compras superiores a $20,00 USD en el primer pedido, impulsando el tráfico cruzado entre el canal físico y el canal online.

Repetición

1. **Estrategia de reactivación vía WhatsApp:** Implementar un flujo automatizado de mensajes de seguimiento 12 días después de la primera compra, enviando un cupón de descuento de $3,00 USD válido por tiempo limitado (7 días) para la siguiente orden. Con esto se fomenta el hábito de recompra periódica de mariscos en el hogar antes de que el cliente busque otras alternativas.
2. **Incentivo por retroalimentación de calidad:** Enviar un enlace breve de evaluación de satisfacción posterior a la entrega local, recompensando a los clientes que completen la encuesta con un condimento especializado de cortesía en su próximo pedido. Esta táctica no solo estimula la recompra, sino que proporciona datos reales sobre la eficiencia del delivery tercerizado y la calidad percibida del producto.
3. **Programa de suscripción:** Otorgar un 10% de descuento continuo a los clientes que agenden sus pedidos de camarón de forma semanal o quincenal mediante despacho recurrente. La automatización del pedido asegura un flujo de ingresos predecible para la empresa y le garantiza al hogar un abastecimiento permanente con cadena de frío asegurada.

4. **Venta cruzada estratégicamente orientada:** Analizar el historial de compra y, si el cliente consume prioritariamente la línea de camarón crudo P&D, enviarle una muestra gratuita o un descuento especial del 20% en la línea semiprocesada de bolitas de camarón. El objetivo es diversificar la canasta de consumo del cliente hacia la categoría de mayor margen de rentabilidad para la empresa.

Relación

1. **Mejora de fidelidad y personalización del servicio:** Sorprender periódicamente a clientes frecuentes incluyendo de forma gratuita a su pedido de camarón unidades adicionales, acompañando el paquete con una nota personalizada que exprese gratitud por su lealtad, fortaleciendo el vínculo emocional con la marca.
2. **Programa "Cumpleaños":** Registrar las fechas de cumpleaños de los clientes en la base de datos para enviarles una felicitación personalizada por WhatsApp junto a un regalo físico incorporado en su siguiente pedido del mes.
3. **Acceso anticipado a lanzamientos:** Crear un canal exclusivo en WhatsApp para el 20% de clientes con mayor volumen de compra, brindándoles un periodo de venta anticipada de 48 horas e incentivos de precio en el lanzamiento de nuevas líneas de productos o ediciones especiales de temporada.
4. **"Garantía total de inocuidad y servicio":** Ante cualquier eventualidad negativa con el producto o retraso por parte del operador de delivery tercerizado, aplicar una política de reposición inmediata del producto sin costo adicional antes de 60 minutos, complementada con un bono de compensación para la siguiente compra, transformando un conflicto en una demostración de respaldo y servicio.

Vinculación

1. **Tarjeta digital de fidelidad y beneficios acumulativos:** Entregar una tarjeta virtual personalizada a través de WhatsApp para clientes que realicen consumos iguales o superiores a $20,00 USD. Esta tarjeta acumula sellos digitales que habilitan un descuento permanente del 30% en sus siguientes 4 compras durante los próximos 30 días, asegurando la preferencia exclusiva del hogar durante todo el ciclo mensual.
2. **Programa institucional de lealtad de fin de año:** Activar una campaña de alto valor percibido para compras acumuladas o pedidos superiores a $35,00 USD durante la temporada navideña y de fin de año (diciembre), obsequiando una botella de vino seleccionada para maridaje de mariscos. Esta propuesta refuerza el posicionamiento de la marca como un producto premium e indispensable en las celebraciones familiares.

Objetivos De Dirección Estratégica Empresarial En El Siglo 21 Aplicados En La Empresa

Incremento De Ventas

- **Alcanzar un volumen de ventas mensual sostenido de $15.000,00 USD en el primer año:** A través de la combinación de ventas directas en el local físico del sector Suroeste de Cuenca y la canalización de pedidos digitales por WhatsApp y redes sociales, enfocados en hogares de ingresos medios y medios-altos.
- **Incrementar el ticket promedio de compra en un 20%:** Mediante la implementación de técnicas de venta cruzada y combos promocionales que incentiven al cliente a llevar simultáneamente la línea de camarón crudo P&D junto a la línea procesada de bolitas de camarón.
- **Desarrollar un canal B2B recurrente con el sector HORECA local:** Cerrar convenios de suministro semanal con al menos 10 restaurantes, cáterings y delicatessen en Cuenca, garantizando un volumen de venta base predecible que represente el 30% del volumen comercial total.

Rentabilidad

- **Lograr un margen bruto operacional superior al 35%:** Mediante la compra directa al por mayor a productores camaroneros de la provincia del Guayas, eliminando intermediarios en origen para asegurar un costo de adquisición competitivo por libra.
- **Optimizar los costos logísticos a través del modelo 3PL:** Reducir los costos fijos operativos al evitar la inversión y mantenimiento de flota pesada propia, contratando servicios tercerizados de transporte refrigerado interprovincial y delivery local pagados exclusivamente por demanda real.
- **Mantener el porcentaje de merma por procesamiento por debajo del 3%:** Implementar protocolos estandarizados de pelado, desvenado y molido bajo normas BPM, asegurando el máximo rendimiento de la materia prima y evitando pérdidas de peso por deshidratación en cámaras de frío.

Crecimiento

- **Capturar el 15% del mercado de consumo de camarón en hogares urbanos de Cuenca en 3 años:** Expandir progresivamente la cobertura del servicio de entrega a domicilio y la visibilidad de la marca en sectores clave de la ciudad.
- **Escalar la capacidad operativa de congelación e inventario en un 40% para el año 2:** Incorporar nuevos equipos de congelación horizontal de alta eficiencia y optimizar el layout de procesamiento para responder a la demanda creciente sin saturar la planta.
- **Proyectar la expansión hacia cantones aledaños de la provincia del Azuay:** Estructurar rutas de distribución semanales tercerizadas para abastecer clientes

minoristas y hogares en los cantones Gualaceo y Paute durante el segundo año de gestión.

Ventajas Competitivas

- **Consolidar la propuesta de valor en la categoría ready-to-cook y empaque al vacío:** Ofrecer un producto 100% aprovechable, sin desperdicio de cáscara o vena y listo para la cocción directa, superando la oferta tradicional de mariscos sin procesar de los mercados locales.
- **Garantizar la trazabilidad y la cadena de frío ininterrumpida:** Implementar controles térmicos rigurosos desde la recepción de la carga interprovincial hasta la entrega final al cliente, superando los estándares de la competencia informal en la ciudad.
- **Diferenciarse mediante la velocidad y flexibilidad del delivery local:** Ofrecer tiempos de entrega técnica asegurados en menos de 45 minutos dentro del perímetro urbano de Cuenca gracias a la integración digital con operadores de delivery tercerizados.

Posicionamiento

- **Posicionarse como la marca referente de mariscos procesados e higiénicos en Cuenca:** Calar en la mente del consumidor como la opción preferida por inocuidad, calidad de empaque y comodidad de preparación en el hogar.
- **Construir una percepción de marca basada en certificaciones sanitarias:** Diferenciarse visual y comercialmente de la venta ambulante e informal, transmitiendo confianza absoluta a través de empaques bilaminados con sellos de inocuidad visibles.
- **Asociar la marca a conceptos de vida saludable y ahorro de tiempo:** Desarrollar campañas comunicacionales que destaquen el camarón como una proteína alta en nutrientes y de preparación ultra rápida para familias modernas.

Reputación Corporativa

- **Mantener un índice de cero incidencias por contaminación o intoxicación alimentaria:** Aplicar estrictos protocolos de limpieza, desinfección de herramientas de acero inoxidable e hisopados de superficie para garantizar la inocuidad total del camarón.
- **Proyectar transparencia operativa en canales digitales:** Difundir regularmente en redes sociales contenidos del detrás de cámaras sobre el manejo higiénico de la planta, el empaque al vacío y las pruebas de frío.

- **Garantizar un protocolo de resolución de reclamos en menos de 2 horas:** Responder de manera proactiva ante cualquier disconformidad en el producto o entrega, aplicando la reposición inmediata sin costo para blindar la reputación de la empresa.

Desarrollo De Marca

- **Registrar y consolidar la marca comercial ante el SENADI:** Proteger legalmente el signo distintivo, logotipo e identidad visual para construir un activo intangible de alto valor comercial para la PYME.
- **Diseñar un empaque de alto impacto visual y funcional:** Utilizar fundas bilaminadas termoselladas al vacío con etiquetado claro que incluya valor nutricional, fecha de caducidad, registro ARCSA y sugerencia de preparación.
- **Desarrollar una comunidad digital activa con más de 10.000 seguidores locales:** Generar interacciones constantes mediante recetas en video, tips de conservación de congelados y colaboraciones con chefs regionales en Instagram y TikTok.

Desarrollo De Nuevos Productos

- **Desarrollar e introducir al menos una nueva presentación procesada al año:** Innovar la línea de producción evaluando formatos como camarón apanado congelado, marinado en hierbas o hamburguesas de camarón.
- **Ejecutar pruebas de concepto y degustaciones con el segmento de clientes exclusivos:** Realizar testeos de sabor y empaque antes del lanzamiento comercial masivo para validar la aceptación del consumidor cuencano.
- **Ofrecer presentaciones de peso adaptadas a diversas necesidades:** Diversificar la oferta con paquetes de 500 g para consumo familiar diario y presentaciones de 1 lb o de mayor gramaje para eventos o clientes B2B.

Crear Valor

- **Aportar un alto valor funcional al cliente al ahorrarle tiempo de limpieza y cocina:** Reducir hasta en un 80% el tiempo de preparación de platillos con camarón mediante el suministro de producto pelado, desvenado y molido de alta calidad.
- **Crear valor compartido en la cadena productiva:** Establecer alianzas estratégicas justas y sostenibles tanto con las camaroneras proveedoras en origen como con los distribuidores de delivery y transporte local.
- **Maximizar el valor económico agregado para los socios de la PYME:** Controlar rigurosamente los gastos fijos administrativos y de infraestructura para asegurar un retorno atractivo sobre el capital invertido en la planta.

Fidelidad

- **Lograr una tasa de recompra mensual del 50% en la base de clientes registrados:** Mantener activa la preferencia de los consumidores mediante la automatización de recordatorios de pedido e incentivos directos vía WhatsApp CRM.
- **Implementar el programa de recompensas:** Premiar la lealtad con tarjetas virtuales que otorgan descuentos escalonados y productos de obsequio por volumen acumulado de compras.
- **Mantener un Net Promoter Score superior a 80 puntos:** Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente tras la entrega local para identificar áreas de mejora y consolidar recomendaciones boca a boca.

Modelo De Ventaja Competitiva Sostenible En El Tiempo

Innovación

- **Línea de productos ready-to-cook con valor agregado:** Desarrollar formulaciones exclusivas de camarón listo para cocinar, eliminando el tiempo de limpieza en el hogar y ofreciendo una solución gastronómica de preparación rápida adaptada al estilo de vida de las familias urbanas en Cuenca.
- **Tecnología de sellado al vacío en fundas bilaminadas de alta barrera:** Utilizar empacadoras industriales de campana que extraen el aire y aplican sellado térmico hermético en bolsas multicapa, previniendo la quemadura por congelación, bloqueando la oxidación microbiológica y extendiendo la vida útil del producto hasta por 6 meses manteniendo la jugosidad original.
- **Integración tecnológica multicanal con delivery tercerizado:** Conectar la recepción de pedidos digitales mediante la plataforma WhatsApp Business con la API de servicios de delivery local tercerizado, permitiendo la asignación automatizada de repartidores con mochilas térmicas y geles refrigerantes, optimizando los tiempos de despacho urbano a menos de 45 minutos.

Calidad

- **Certificación de inocuidad y cumplimiento riguroso de normas ARCSA/BPM:** Aplicar un sistema de Buenas Prácticas de Manufactura en las áreas limpias de procesamiento, respaldado con notificación sanitaria del ARCSA, superficies de trabajo exclusivamente en acero inoxidable, indumentaria aislante y registros continuos de hisopados bacteriológicos.
- **Preservación ininterrumpida de la cadena de frío a -18 °C:** Garantizar el control térmico continuo desde la recepción del camarón en la Costa hasta su almacenamiento local en congeladores horizontales duales de 420 L con respaldo de

generador eléctrico a gasolina, asegurando la conservación de textura, sabor y valores nutricionales del marisco.

- **Selección rigurosa de materia prima en origen:** Establecer alianzas de compra directa con fincas camaroneras certificadas de la provincia del Guayas, exigiendo parámetros estrictos de talla, frescura, consistencia de la carne y cero presencia de conservantes químicos no autorizados antes de ser trasladado a Cuenca.

Eficiencia

- **Modelo de logística delgada mediante tercerización 3PL:** Eliminar los costos fijos de capital, depreciación y mantenimiento de camiones frigoríficos propios, contratando empresas de transporte pesado refrigerado tercerizado con monitoreo GPS e historial térmico para la ruta Guayas-Cuenca, pagando únicamente por capacidad contratada.
- **Estandarización de procesos de transformación sin mermas:** Optimizar el rendimiento operativo mediante protocolos de desvenado, pelado y molido operados por personal capacitado con herramientas ergonómicas de precisión, logrando reducir el desperdicio operativo por debajo del 3% e incrementando el margen bruto.
- **Aprovechamiento integral de la materia prima:** Implementar el uso de recortes limpios y secciones aprovechables de camarón de alta calidad para la elaboración de la masa molienda utilizada en las bolitas de camarón, maximizando la rentabilidad por libra procesada y reduciendo los costos de mermas a cero.

Servicio

- **Garantía total de satisfacción y reposición inmediata:** Ofrecer una política de servicio que asegura la sustitución de cualquier paquete de camarón que no cumpla con los estándares de congelación o presentación exigidos por el cliente en un plazo máximo de 60 minutos y sin costo adicional, asegurando la lealtad y confianza del consumidor.
- **Atención personalizada y asesoría gastronómica directa:** Proporcionar atención individualizada a través del canal digital y en la tienda física, brindando recomendaciones de preparación, recetarios digitales para freidora de aire y sugerencias de conservación según la necesidad de cada cliente.
- **Logística de entrega express programada y flexible:** Brindar opciones de entrega en franjas horarias convenientes para el hogar o el sector B2B, adaptando el horario de reparto tercerizado para garantizar que la recepción coincida con la disponibilidad del cliente.

Diferenciación

- **Propuesta 100% libre de desperdicios e higiénicamente procesada:** Destacarse frente a las pescaderías y mercados tradicionales de Cuenca ofreciendo camarón completamente pelado, desvenado, pesado en porciones exactas y empacado al vacío, garantizando que el consumidor pague únicamente por peso neto consumible sin lidiar con olores o tareas de limpieza en su cocina.
- **Empaque técnico pedagógico y de alto valor estético:** Incorporar un diseño de empaque informativo que incluye tabla nutricional, sellos sanitarios visibles, código QR con videos de recetas express y fecha de elaboración/vencimiento clara, proyectando una imagen industrial moderna que genera confianza.
- **Línea exclusiva de bolitas de camarón para consumo familiar:** Introducir una categoría única en el mercado local de mariscos preparados con masa de camarón fresco pre-sazonado sin preservantes, ofreciendo una opción nutritiva, práctica y atractiva para desayunos, bocaditos o cenas rápidas.

Posicionamiento

- **Reconocimiento como la marca especialista en mariscos listos para cocinar en Azuay:** Consolidar en la mente del consumidor cuencano la asociación directa de la marca con la frescura de la Costa, la practicidad en la cocina y la máxima garantía de higiene alimentaria.
- **Construcción de reputación basada en transparencia e inocuidad:** Posicionar la marca en redes sociales y punto de venta mediante contenidos que muestran el proceso de control de calidad, el empaque sellado y la trazabilidad de la cadena de frío, distanciando a la PYME de la venta informal e insalubre.
- **Consolidación como aliado estratégico para la gastronomía y el hogar:** Afianzar el posicionamiento tanto en hogares de ingresos medios y medios-altos como en restaurantes locales, siendo percibidos como un proveedor confiable, puntual y con oferta constante durante todo el año.

3. Marketing Estratégico

Introducción y Propuesta de Valor

En el Ecuador, el sector camaronero representa uno de los pilares más sólidos de la economía agroexportadora, reconocido internacionalmente por sus altos estándares de calidad y volúmenes de producción. Sin embargo, en el mercado de consumo doméstico, particularmente en ciudades del interior andino como Cuenca, el camarón ha sido históricamente comercializado como un commodity tradicional o producto estándar. Esta dinámica de comercialización se caracteriza por la desintermediación informal, la falta de homogenización en el calibre del producto, empaques rudimentarios, inconsistencia en la cadena de frío y una nula construcción de marca. En la ciudad de Cuenca, las tendencias de

consumo en el sector alimentario muestran una evolución significativa hacia la búsqueda de practicidad, seguridad alimentaria, conveniencia e higiene. Las familias modernas y los jóvenes profesionales disponen de menos tiempo para la preparación exhaustiva de alimentos crudos, lo que genera una barrera para el consumo frecuente de proteína marina en el hogar.

Bajo este escenario, el presente trabajo de titulación analiza la viabilidad comercial y estratégica de crear una empresa en la ciudad de Cuenca especializada en la venta y distribución de camarón crudo y semiprocesado. La iniciativa busca transformar el modelo tradicional de comercialización mediante un enfoque de diferenciación estratégica. En lugar de competir en una carrera hacia el fondo basada únicamente en precio, el proyecto propone construir una marca formal, comunicar el valor real del producto, garantizar una calidad organoléptica superior y generar una relación de confianza sostenible con el cliente.

Propuesta de Empresa y Enfoque Estratégico

La empresa se concibe como una marca especializada en productos del mar con identidad propia, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor urbano de Cuenca mediante un canal directo y una oferta ajustada a los estilos de vida contemporáneos. El pilar estratégico del modelo de negocio radica en pasar del concepto de "venta de materia prima" al de "soluciones de alimentación práctica". Los pilares fundamentales que sostienen esta propuesta son:

- **Garantía de Calidad y Cadena de Frío:** Protocolos estricto de conservación desde el origen hasta el punto de entrega o venta final, asegurando textura, frescura e inocuidad alimentaria.
- **Construcción e Identidad de Marca:** Comunicación transparente sobre la procedencia del producto, sus valores nutricionales y sus métodos de procesamiento.
- **Ahorro de Tiempo y Conveniencia:** Eliminación de los procesos molestos asociados a la preparación del camarón en casa (desperdicios, olores, manipulación prolongada).

Solución

La propuesta de valor se sintetiza en ofrecer a las familias y consumidores individuales de Cuenca una alternativa de alimentación práctica, segura y de alta calidad, lista para cocinar en casa. La solución busca facilitar el consumo de esta proteína, para lograr eso la practicidad constituye uno de los principales beneficios de la propuesta, ya que el consumidor puede disponer de camarón listo para preparar sin necesidad de invertir tiempo en actividades como limpiar, pelar o desvenar. De esta manera, se facilita su incorporación en las comidas cotidianas y se adapta a las necesidades de consumidores que buscan alternativas rápidas y convenientes. A esto se suma un enfoque en la seguridad alimentaria, mediante el control microbiológico y el cumplimiento de condiciones de inocuidad que permitan reducir los riesgos

asociados con la adquisición de mariscos en mercados informales. Esto proporciona al consumidor mayor confianza del producto que lleva a su hogar.

Asimismo, la propuesta busca garantizar un aprovechamiento del 100 % del producto. Al adquirir camarón limpio, pelado y desvenado, el cliente paga únicamente por la masa neta consumible, lo que permite aprovechar de mejor manera su presupuesto y conocer con mayor precisión la cantidad de producto disponible para su preparación. Finalmente, los productos están diseñados para ofrecer flexibilidad culinaria, de manera que puedan utilizarse tanto en preparaciones tradicionales del hogar como en alternativas rápidas y prácticas. Esto incluye opciones como preparaciones en air fryer, sopas, salteados y otros platos que requieren poco tiempo de elaboración, permitiendo que el consumidor adapte el producto a diferentes ocasiones y preferencias.

Portafolio de Productos

Para responder a las distintas necesidades del mercado y capturar valor en diferentes ocasiones de consumo, el portafolio de la empresa se estructura en dos líneas principales de comercialización: la línea de base y la línea de valor agregado. Esta diferenciación permite atender tanto a consumidores que buscan conservar las características naturales del camarón como a aquellos que priorizan la practicidad y la rapidez en la preparación de sus alimentos.

La línea de base está conformada por camarón crudo P&D. El producto es sometido a un proceso técnico de pelado y retiro de la vena digestiva, de manera que llegue al consumidor listo para condimentar y cocinar. Su principal ventaja es que conserva el sabor y la frescura natural del camarón crudo, eliminando al mismo tiempo los inconvenientes asociados con su manipulación y preparación previa. Esto permite utilizarlo en una amplia variedad de preparaciones tradicionales del hogar, como ceviches, encocados, camarones al ajillo y otros platos.

Por otro lado, la línea de valor agregado comprende productos semiprocesados, aquí se encuentran las bolitas de camarón. Estas son elaboradas a partir de carne de camarón procesada y combinada con una sazón de inspiración artesanal, ofreciendo un producto listo para una cocción directa mediante fritura, hervido en sopas, horneado o preparación en air fryer. Esta línea representa una alternativa versátil y de preparación inmediata, orientada especialmente a consumidores que disponen de poco tiempo para cocinar, como familias con niños, jóvenes universitarios y personas con agendas ocupadas, quienes buscan rapidez y conveniencia sin descuidar la calidad de su alimentación.

En conjunto, ambas líneas permiten construir un portafolio que combina calidad, practicidad y versatilidad, atendiendo diferentes hábitos y ocasiones de consumo dentro del mercado de Cuenca.

Análisis Estratégico del Mercado

El análisis del entorno competitivo y del atractivo de la industria resulta fundamental para evaluar la factibilidad de introducir una nueva propuesta de valor en el mercado alimentario de la ciudad de Cuenca. Para estructurar este diagnóstico estratégico, se emplearon dos herramientas analíticas principales: la matriz de atractividad de mercado y posición competitiva, conocida como matriz A-C o McKinsey-GE, y el mapa perceptual de posicionamiento MDS bidimensional. Ambas metodologías permiten determinar no solo la viabilidad comercial del emprendimiento, sino también identificar las brechas estratégicas en la percepción del consumidor que la empresa puede aprovechar.

La evaluación mediante la matriz A-C se fundamentó en la ponderación de dos dimensiones clave: la atractividad global del mercado (Tabla 1) y la posición competitiva (Tabla 2) que la empresa puede construir durante su etapa inicial. En el ámbito de la atractividad de la industria, se evaluaron factores como el tamaño de mercado, la tasa de crecimiento anual, los niveles de satisfacción del cliente, la intensidad competitiva, los requerimientos tecnológicos, la sensibilidad macroeconómica y la dinámica de financiamiento. Esta dimensión alcanzó un puntaje ponderado de 2.50 sobre 5.00, lo que refleja un entorno con una atractividad media. Por su parte, la dimensión de posición competitiva contempló la ubicación de mercado, el crecimiento potencial, la variedad de la oferta, la reputación de marca, las alianzas estratégicas, el conocimiento del consumidor, la capacidad logística de entrega, la imagen corporativa y la estructura organizacional. El resultado obtenido para la posición competitiva fue de 2.70 sobre 5.00, ubicando a la empresa en una posición moderada, propia de una unidad de negocio en fase de arranque y desarrollo.

Tabla 1 Atractividad del mercado

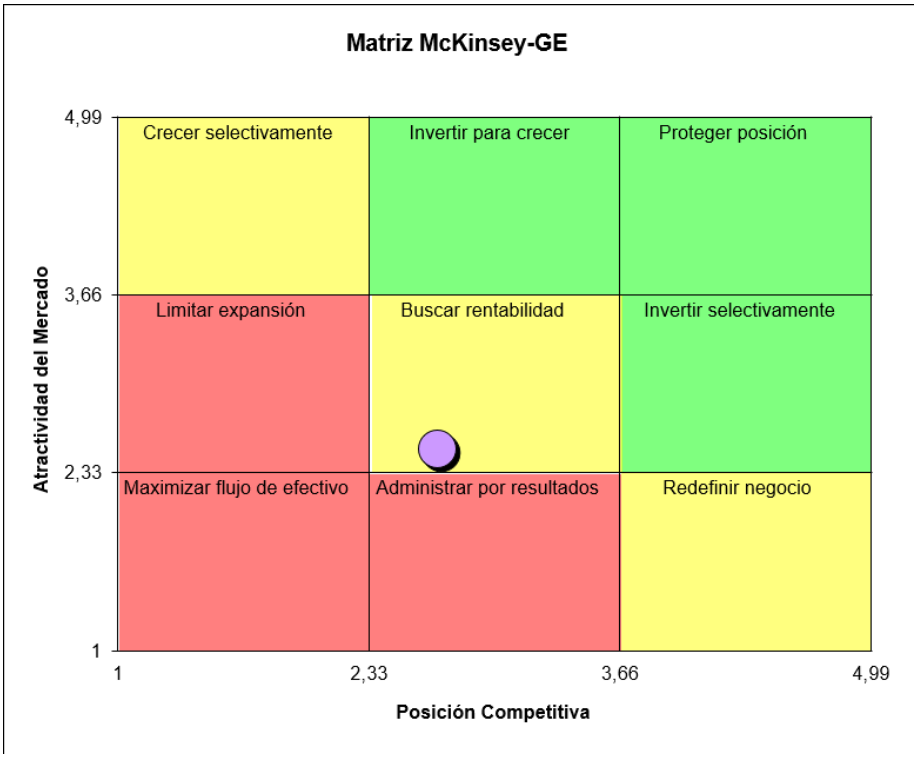
Oportunidad de Negocio			
Factor	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
1. Tamaño de mercado en general	20%	4	0,8
2. Crecimiento promedio anual	15%	2	0,3
3. Niveles de satisfacción del cliente	10%	3	0,3
4. Competencia, Intensidad, Cantidad	20%	2	0,4
5. Requerimientos Tecnológicos	10%	2	0,2
6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	2	0,3
7. Tendencias de financiamiento tecnológico	10%	2	0,2
	100%		2,5

Tabla 2 Posición competitiva

Oportunidad de Negocio			
Factor	**Peso**	**Calificación**	**Valor**
1. Posición de mercado	15%	2	0,3
2. Crecimiento del mercado	5%	3	0,15
3. Variedad de la oferta	10%	2	0,2
4. Reputación de marca	15%	3	0,45
5. Socios de negocios	15%	4	0,6
6. Conocimiento del mercado	10%	2	0,2
7. Capacidad de entrega	15%	3	0,45
8. Imagen del mercado	10%	2	0,2
9. Estructura organizacional	5%	3	0,15
	100%		2,7

Al cruzar los resultados de ambas dimensiones en la matriz McKinsey-GE (Figura 2), la intersección entre un atractivo de mercado medio (2.50) y una posición competitiva moderada (2.70) sitúa al proyecto en la cuadrícula de "Buscar rentabilidad / Administrar por resultados". Esta ubicación estratégica indica que la oportunidad de negocio es completamente viable, pero exige un plan de implementación gradual y prudente. La estrategia no debe orientarse a un crecimiento agresivo e indiscriminado desde el inicio, sino al fortalecimiento progresivo de las capacidades internas, la optimización de los costos operativos y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles mediante alianzas estratégicas, construcción de marca y refinamiento de la logística de distribución.

Figura 2 Matriz McKinsey-GE - Ubicación de la empresa



Complementariamente, el análisis del panorama competitivo se profundizó mediante la construcción de un mapa perceptual de escalamiento multidimensional (Figura 3), el cual evalúa en la Tabla 3 cómo los consumidores perciben a las principales marcas de camarón que operan en el mercado local. Para la elaboración de este mapa se consideraron cuatro competidores de referencia: Santa Priscila, Alimesa Profesional, Del Muelle (distribuida en la cadena TuTi) y Pacific Select. Las marcas fueron analizadas bajo dos ejes estratégicos fundamentales: el nivel de procesamiento de la oferta, que abarca desde productos básicos o primarios hasta productos con alto valor agregado, y la estrategia de precio-mercado, que transita desde un enfoque masivo de bajo costo hasta una orientación premium.

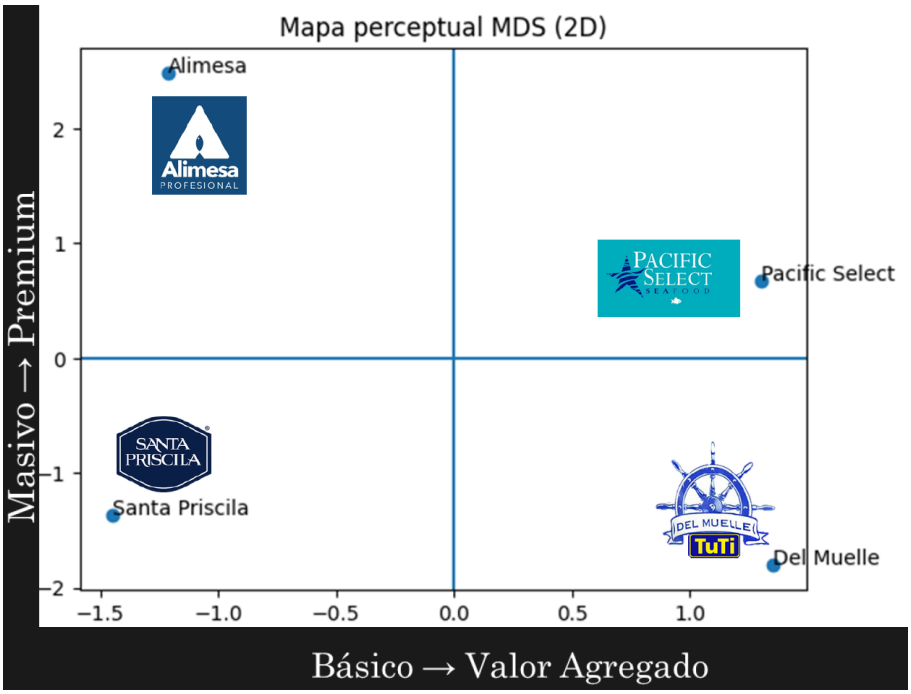
Tabla 3 Matriz de distancias y similitudes del mapa perceptual

Marcas	Santa Priscila	Alimesa	Del Muelle	Pacific Select
Santa Priscila	0	4	3	3,2
Alimesa	4	0	4,6	3,4
Del Muelle	3	4,6	0	2,8
Pacific Select	3,2	3,4	2,8	0

El comportamiento y la ubicación de las firmas evidencian una clara segmentación en la industria. Santa Priscila se sitúa de forma contundente en el cuadrante inferior izquierdo,

consolidándose como el referente del segmento básico-masivo, donde prima el volumen y el precio competitivo sobre la diferenciación. Alimesa Profesional se posiciona en el cuadrante superior izquierdo, representando un enfoque básico con una percepción premium o especializada, enfocada principalmente en el canal institucional. Por otro lado, Pacific Select se ubica en el cuadrante superior derecho, ocupando el nicho de productos de alto valor agregado con un precio premium dirigido a estratos socioeconómicos altos. Finalmente, la marca Del Muelle se posiciona en el cuadrante inferior derecho, combinando una propuesta de valor agregado y practicidad con un modelo de distribución masivo y accesible.

Figura 3 Mapa perceptual MDS - distribución de marcas en el mercado



Ante la inquietud estratégica sobre a qué marca debe asemejarse la nueva propuesta de negocio, la respuesta radica en el análisis detallado del cuadrante masivo. La empresa no buscará asemejarse a Santa Priscila, ya que competir en el cuadrante básico-masivo implicaría entrar en una guerra de precios con grandes industriales donde no se genera lealtad de marca ni valor percibido. Por el contrario, la empresa se asemejará estratégicamente a la posición de Del Muelle en el cuadrante de masivo con valor agregado, al enfocarse en ofrecer soluciones semiprocesadas de conveniencia a precios accesibles para las familias y jóvenes de Cuenca.

Sin embargo, la empresa mantendrá una diferenciación clara respecto a Del Muelle. Mientras que Del Muelle opera como una marca blanca industrial distribuida masivamente en cadenas de descuento con un enfoque en congelados estándar, la nueva propuesta se diferenciará mediante la frescura local del producto, la calidad artesanal, la atención cercana al cliente y la flexibilidad en las presentaciones de camarón crudo P&D junto con las bolitas de camarón. En conclusión, el análisis estratégico demuestra que existe un espacio de mercado atrayente en la ciudad de Cuenca para una marca local que combine la accesibilidad de precios de una

oferta masiva con el valor agregado, la frescura y la experiencia de servicio de una empresa especializada.

Definición del Cliente Objetivo (Protopersonas)

Para el presente proyecto en la ciudad de Cuenca, se han identificado dos perfiles representativos que sintetizan los hábitos, objetivos y limitaciones de los potenciales compradores de camarón crudo y semiprocesado.

La primera protopersona corresponde a Sofía Pérez, quien representa al segmento de familias en crecimiento con necesidad de conveniencia en el hogar. Sofía es una mujer de 35 años de edad, casada con un administrador de una empresa local, madre de dos hijos y residente en Cuenca, perteneciente a un nivel socioeconómico medio. Profesionalmente se desempeña como contadora en una empresa de seguros con una jornada laboral de ocho horas, comprendida entre las ocho de la mañana y las seis de la tarde, con un receso intermedio de dos horas. Su rutina diaria es sumamente estructurada y exigente: inicia las mañanas realizando bailoterapia, para posteriormente alistar a sus hijos y enviarlos a la escuela en transporte escolar antes de desplazarse a su trabajo en su vehículo propio. Para la gestión del hogar, Sofía cuenta con la ayuda de una trabajadora doméstica que colabora en las labores de limpieza, cocina y cuidado de los niños; sin embargo, dedica sus noches a supervisar las tareas escolares y compartir tiempo de calidad en familia. Es una persona que cuida su presencia e imagen personal y realiza la compra de alimentos principalmente los fines de semana o en días laborables en los que identifica promociones o descuentos comerciales.

Desde el punto de vista comportamental y psicográfico, la conducta de Sofía está impulsada por la premisa "Mis hijos lo son todo". Sus objetivos prioritarios se centran en garantizar un crecimiento saludable para sus hijos, cuidar el bienestar del hogar y proyectar una imagen sólida y confiable. En la escala de variables comportamentales, Sofía presenta un nivel elevado de presión de tiempo, una alta madurez financiera y una marcada necesidad de seguridad en los productos que adquiere, complementada con un nivel bajo de experiencia tecnológica y una sensibilidad al precio media-alta. Sus principales puntos de dolor radican en la tendencia a comprar siempre las mismas marcas por hábito y la resistencia a probar productos nuevos de forma autónoma a menos que perciba una garantía explícita de calidad. Asimismo, le afecta el costo elevado de las proteínas tradicionales. En este sentido, Sofía encuentra en el camarón crudo P&D una solución estratégica, ya que le permite ofrecer a su familia una comida nutritiva, segura y de alta calidad, reduciendo el tiempo de preparación en la cocina sin incurrir en desperdicios.

La segunda protopersona está representada por Carlos García, quien sintetiza al segmento de jóvenes universitarios e independientes que buscan soluciones de alimentación rápida, nutritiva y de bajo costo. Carlos es un joven de 21 años de edad, soltero, originario de la ciudad de Guayaquil, pero radicado en Cuenca, donde cursa el sexto ciclo de la carrera de

ingeniería civil en la Universidad Católica de Cuenca. Vive en un inmueble compartido con compañeros de estudio y pertenece a un nivel socioeconómico medio. Su jornada académica transcurre de lunes a viernes entre las siete de la mañana y la una de la tarde. En las tardes acude al gimnasio con sus amigos, en las noches se dedica a los videojuegos y durante los fines de semana participa en actividades sociales como salir a bailar los viernes o jugar fútbol los sábados. Carlos viaja a Guayaquil aproximadamente cada dos meses para visitar a su familia, de donde suele retornar con suministros alimenticios preparados por sus padres. Su proceso de compra de alimentos es poco estructurado y altamente reactivo, acudiendo a abastecerse únicamente cuando recuerda hacerlo o cuando nota que la refrigeradora se encuentra vacía.

En cuanto a su perfil comportamental, Carlos actúa bajo la premisa "El que no arriesga, no gana". Sus metas centrales son cuidar su salud física mediante la actividad deportiva, aprobar sus asignaturas universitarias y optimizar el tiempo dedicado a las labores domésticas para maximizar su tiempo libre y de ocio. Muestra un perfil de alta experiencia tecnológica, una presión de tiempo moderada y un nivel bajo-medio de madurez financiera, combinado con una alta sensibilidad al precio y una seguridad media. Sus puntos de dolor más relevantes incluyen la realización de compras apresuradas y sin información previa, la necesidad de economizar el presupuesto destinado a la alimentación para financiar otras actividades recreativas y la añoranza por la sazón familiar de la costa. Para este perfil, la línea semiprocesada del portafolio, particularmente las bolitas de camarón, representa una alternativa ideal, ya que le brinda una proteína marina de preparación rápida, económica y versátil, accesible para un estilo de vida dinámico.

En conjunto, el análisis de ambas protopersonas confirma la pertinencia estratégica de la oferta dual planteada por la empresa. Mientras que el perfil familiar encarnado por Sofía asegura la demanda constante y en volumen del camarón crudo P&D para el menú cotidiano del hogar, el perfil joven representado por Carlos valida la introducción de productos semiprocesados de valor agregado que resuelven la necesidad de practicidad e inmediatez en la cocina urbana de Cuenca.

Mock Up

En el marco de esta propuesta de negocio, el prototipo se diseña bajo dos metas fundamentales: un objetivo específico centrado en lograr el posicionamiento y reconocimiento acelerado de la marca en la ciudad de Cuenca, y un objetivo general enfocado en estructurar y optimizar integralmente la experiencia del consumidor. Para articular estas intenciones en una oferta comercial coherente, el mockup organiza los elementos operativos y tácticos a través de la mezcla de mercadotecnia o las cuatro dimensiones del marketing.

En la dimensión de producto, el prototipo establece que el diseño de cada ítem del portafolio debe ejecutarse manteniendo un vínculo estricto con la solución funcional ofrecida al cliente. La estrategia demanda centrarse de forma permanente en las necesidades de las

protopersonas identificadas, implementando un empaque o packaging visualmente atractivo e higiénico que transmita frescura e inocuidad. Asimismo, el prototipo contempla la creación de una identidad de marca memorable que incluya un nombre comercial de fácil recordación, un logotipo emblemático y un eslogan corporativo que comunique claramente la propuesta de valor. Para garantizar la sostenibilidad del portafolio en el tiempo, el diseño del producto incorpora un ciclo de innovación periódica destinado al desarrollo de variaciones y nuevas opciones semiprocesadas.

En la dimensión de precio, el prototipo adopta una metodología de fijación basada en el análisis competitivo de mercado, habiéndose realizado un muestreo cuantitativo sobre 16 competidores locales para la presentación de una libra de camarón P&D grande. Este estudio determinó que el precio medio del mercado alcanza los 6.12 dólares estadounidenses y el promedio real de venta se ubica en 5.54 dólares, fijando para el proyecto un precio de penetración objetivo de 5.75 dólares por libra. El costo técnico de producción se establece como el límite mínimo infranqueable para garantizar la rentabilidad operativa. Para el resto del portafolio, el modelo utiliza las variaciones porcentuales de precio de la marca Santa Priscila como escala de referencia técnica para ajustar los valores de los productos procesados. Adicionalmente, la política monetaria contempla incentivos financieros estructurados como descuentos por volumen de compra y descuentos por pronto pago.

En cuanto a la dimensión de plaza, el prototipo define un modelo de distribución directa al consumidor final (D2C) que prescinde de intermediarios comerciales innecesarios. La estrategia omnicanal combina la venta virtual a través de redes sociales y plataformas digitales con la apertura de un punto de venta físico en Cuenca. Dicho establecimiento debe ubicarse de manera estratégica en zonas con alta densidad residencial y menor presencia de locales gastronómicos, garantizando así la cercanía con el consumidor que busca abastecer su hogar. Por su parte, en la dimensión de promoción, la mezcla contempla acciones de marketing directo, pauta publicitaria en redes sociales, alianzas con influenciadores locales y demostraciones culinarias en conjunto con chefs reconocidos de la ciudad. Las tácticas promocionales de lanzamiento incluyen descuentos de apertura y un estilo de atención al cliente caracterizado por la empatía y la cercanía, transformando la transacción comercial en una conversación amigable. Dentro de esta dimensión promocional se gestiona de forma intencional la percepción de valor, asegurando que el cliente perciba que recibe una calidad superior por un costo justo.

Metodología y Proceso de Validación del Mock Up

Para este proyecto, el proceso de validación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo compuesto por entrevistas a profundidad y pruebas de concepto aplicadas a dos grupos de actores clave en la ciudad de Cuenca. En primer lugar, se interactuó directamente con consumidores frecuentes de camarón que encajan con los perfiles de las protopersonas definidas, abarcando tanto a responsables de la compra familiar como a estudiantes universitarios jóvenes. En segundo lugar, se contó con la retroalimentación técnica de un

informante calificado del sector, correspondiente a un excomercializador informal de camarón crudo en Cuenca, quien aportó datos críticos de campo sobre hábitos reales de compra, dinámica de precios, mermas por descomposición y manejo operativo del producto en el entorno local.

Los hallazgos derivados de esta validación arrojaron observaciones clave que permitieron ajustar y perfeccionar la propuesta de valor original. En el ámbito operativo y de producto, la retroalimentación del mercado determinó que la demanda inicial del consumidor cuencano se concentra abrumadoramente en el camarón crudo entero y en la presentación pelada y desvenada. En respuesta a esto, se estableció la recomendación estratégica de centrar el esfuerzo comercial primario en estas presentaciones de alta rotación y utilizar el producto crudo que no sea vendido oportunamente en fresco como materia prima inmediata para la elaboración de la línea de valor agregado, como las bolitas de camarón. Esta integración operativa resuelve uno de los principales problemas del comercio de mariscos al extender técnicamente la vida útil del alimento, reduciendo a cero el desperdicio por mermas y optimizando el margen global del negocio.

En lo referente a la estrategia comercial y de cobro, la validación con los consumidores finales demostró la imperiosa necesidad de incorporar facilidades de pago diversas y digitales. La inclusión de transferencias bancarias inmediatas, pasarelas de pago digitales y cobro con tarjeta de débito y crédito reduce la fricción en el punto de venta y en el canal de entrega a domicilio, factor altamente valorado por el segmento de jóvenes e independientes. Paralelamente, se identificó la oportunidad de comunicar intensamente a este grupo demográfico más joven las bondades de la línea semiprocesada, enfatizando atributos como la cocción ultra rápida, la practicidad en la cocina y un costo totalmente accesible para sus presupuestos semanales.

Finalmente, el proceso de validación aportó valiosos aprendizajes sobre la psicología del consumidor y el impacto visual del empaque (packaging). Se descubrió que al realizar estrategias de impulso de venta o entregar muestras gratis de un producto nuevo dentro de la compra de un producto base, empaquetar ambos ítems en un solo recipiente diluye el valor percibido por el cliente. Por el contrario, utilizar dos empaques independientes pero físicamente adheridos entre sí genera una potente percepción de abundancia, llevando al consumidor a sentir que está recibiendo un volumen considerablemente mayor por su dinero. Asimismo, la interacción con los clientes ratificó que la confianza en el sector alimentario se construye mediante la experiencia directa, por lo que el plan promocional debe diseñarse para detonar activamente el marketing de recomendación o de boca a boca, convirtiendo a los primeros compradores en los principales promotores de la marca en Cuenca.

Nuevo Mock Up Optimizado

La integración sistemática de los hallazgos obtenidos durante la fase de validación dio lugar a la reformulación estratégica del prototipo inicial, consolidando un nuevo Mock Up

optimizado. Esta versión perfeccionada ajusta las cuatro dimensiones de la mezcla de mercadotecnia para articular de forma sinérgica la eficiencia operativa del negocio con las expectativas y comportamientos reales del consumidor en la ciudad de Cuenca. La propuesta optimizada trasciende la mera presentación estética del producto, convirtiéndose en una estructura comercial robusta que maximiza el rendimiento financiero, elimina desperdicios y optimiza la percepción de valor en cada punto de contacto con el cliente.

En el eje de producto, el prototipo ajustado establece una jerarquía operativa clara en la gestión del portafolio. Durante la etapa de penetración de mercado, la empresa concentrará el mayor volumen de producción y exhibición en la presentación de camarón P&D, por ser el producto de mayor preferencia y consumo recurrente en las familias cuencanas. La gran innovación estratégica de esta dimensión radica en la integración de la cadena de valor interna: el volumen de producto fresco que no sea comercializado dentro de su ventana óptima de rotación será canalizado de manera inmediata como materia prima para la elaboración de la línea semiprocesada, concretamente para la fabricación de bolitas de camarón. Este proceso de transformación industrial ligera extiende significativamente la vida útil del alimento, garantizando la inocuidad y la calidad organoléptica al tiempo que elimina por completo las mermas por desperdicio de materia prima. Se mantienen como pilares identitarios el desarrollo de un packaging higiénico y llamativo, un nombre comercial memorable, un logotipo distintivo, un eslogan representativo y una política de innovación continua para la introducción paulatina de nuevas variedades semiprocesadas.

En la dimensión de precio, el prototipo optimizado ratifica la metodología de fijación basada en la competencia, tomando como eje técnico el estudio realizado sobre 16 competidores locales para la libra de camarón P&D grande, cuyo valor promedio en el mercado alcanza los 6.12 dólares y el precio real es de 5.54 dólares, fijando la meta comercial de la empresa en un precio altamente competitivo de 5.75 dólares por libra. El costo de producción se mantiene como la frontera mínima para asegurar el margen bruto del negocio, mientras que la escala de precios para las líneas procesadas seguirá la variación relativa observada en la marca Santa Priscila. A la política de descuentos por volumen y pronto pago se incorpora como elemento diferenciador la facilidad de pago integral. Se implementa una plataforma de cobro omnicanal que acepta transferencias digitales inmediatas, botones de pago móvil y cobro con tarjetas de crédito y débito tanto en la tienda física como en las entregas a domicilio, eliminando cualquier barrera financiera en el momento del cierre de la venta.

En lo relativo a la dimensión de plaza, se consolida la estrategia de venta directa al consumidor final a través de un esquema híbrido que combina la tienda física con los canales digitales. La ubicación del punto de venta físico en Cuenca responderá a un criterio geográfico estricto, situándose en sectores caracterizados por una alta densidad de viviendas residenciales y una baja saturación de locales de comida preparada, facilitando así la compra programada para el hogar. La presencia virtual en redes sociales y canales de mensajería

funcionará como un catálogo interactivo de pedidos rápidos con servicio de entrega a domicilio.

Finalmente, la dimensión de promoción amplía sus tácticas convencionales, como el uso de redes sociales, alianzas con chefs localmente reconocidos, colaboración con influenciadores, descuentos por apertura y un trato al cliente cálido y conversacional, para incorporar tres estrategias promocionales de alto impacto derivadas de la validación. En primer lugar, se orienta una campaña específica hacia el público joven universitario para dar a conocer la línea de productos semiprocesados, destacando su naturaleza de cocción rápida, practicidad y precio accesible para presupuestos ajustados. En segundo lugar, el plan promocional se diseña para generar activamente un efecto de recomendación o marketing de boca a boca, incentivando a los clientes satisfechos a difundir la marca en sus redes de contactos. Por último, se aplica una táctica de psicología del consumidor en el empaque: al entregar promociones cruzadas o muestras de producto, no se empacarán los dos ítems juntos en una sola envoltura, sino que se utilizarán dos empaques individuales adheridos físicamente entre sí, estimulando en el comprador una percepción visual de mayor volumen, abundancia y generosidad por parte de la marca.

Aprendizajes Obtenidos

El proceso de formulación, evaluación cualitativa y optimización del prototipo de negocio ha generado valiosos aprendizajes estratégicos, operativos y de comportamiento del consumidor en el mercado agroalimentario de la ciudad de Cuenca. El principal aprendizaje en el ámbito operativo radica en la comprensión de la economía circular aplicada al procesamiento de mariscos, descubriendo que la demanda masiva inicial del mercado local se orienta fuertemente hacia los productos de base, como el camarón crudo entero y el camarón P&D. Frente a este comportamiento, se aprendió que la sostenibilidad financiera de una empresa especializada en mariscos no depende de forzar la venta masiva de productos elaborados desde el primer día, sino de utilizar estratégicamente la línea de valor agregado como un mecanismo de absorción e integración vertical para la materia prima fresca que no rota en el tiempo previsto. Esta transformación técnica extiende eficazmente la vida útil de la proteína marina, elimina las mermas por caducidad y optimiza sustancialmente el margen de rentabilidad global del emprendimiento.

En el área del marketing táctico y la psicología del consumidor, el proceso de validación con clientes reales y actores del sector permitió entender cómo influye la arquitectura del empaque en la percepción de abundancia y valor percibido. Se obtuvo el aprendizaje de que las estrategias de venta cruzada o entregas de muestras gratis pierden impacto si se unifican dentro de un solo recipiente. Por el contrario, la utilización de dos empaques individuales físicamente adheridos entre sí activa una percepción visual de mayor volumen y generosidad comercial, logrando que el cliente sienta que está obteniendo una cantidad superior por su dinero. Asimismo, se comprendió que, en el mercado de Cuenca, la adopción de marcas nuevas en la categoría de alimentos depende significativamente de la recomendación de boca

a boca, lo que exige estructurar la experiencia de servicio para incentivar la comunicación orgánica entre consumidores.

En cuanto a la segmentación y canales de comercialización, la experiencia evidenció la necesidad de adaptar la propuesta a los hábitos de compra e idiosincrasia de los diferentes grupos demográficos. Mientras que el segmento familiar requiere garantías de inocuidad, calidad constante y formatos tradicionales para el menú diario, el segmento de jóvenes universitarios e independientes valora de forma prioritaria la eliminación de cualquier fricción en el proceso de compra. Se aprendió que capturar a este segmento emergente exige la integración inmediata de facilidad de pagos digitales y omnicanal, combinados con una comunicación enfocada en la practicidad, velocidad de cocción y precios accesibles para la línea de productos semiprocesados.

Por último, en el plano del posicionamiento estratégico, el proyecto permitió clarificar la dinámica competitiva dentro del cuadrante masivo del mercado. Se aprendió que ingresar a la franja masiva no implica someterse a una competencia destructiva por precio contra grandes industriales y marcas de commodities como Santa Priscila, sino adoptar un enfoque de producto masivo con valor agregado similar al de marcas como Del Muelle, pero marcando una diferenciación clara a través de la frescura local, la atención directa, la especialización en mariscos y un servicio cercano. En conjunto, estos aprendizajes demuestran que la viabilidad de la propuesta de negocio radica en articular la eficiencia operativa en la gestión de materias primas con una lectura precisa de las percepciones y necesidades del consumidor cuencano.

Conclusiones

El presente estudio demuestra la viabilidad comercial, operacional y estratégica de establecer una empresa dedicada a la comercialización de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca. El diagnóstico de mercado evidencia que la industria de mariscos en la región andina ha mantenido un esquema de comercialización tradicional y poco estructurado, caracterizado por la falta de identidad de marca, empaques rudimentarios y una oferta enfocada únicamente en el producto como commodity. Ante esta realidad, el proyecto valida la existencia de una demanda insatisfecha por parte de consumidores urbanos que priorizan la practicidad, la inocuidad alimentaria y el ahorro de tiempo en la cocina, consolidando una propuesta de valor basada en la entrega de soluciones de alimentación práctica y de alta calidad para el hogar.

En el plano del análisis estratégico, la integración de la matriz A-C (McKinsey-GE) y el mapa perceptual de escalamiento multidimensional (MDS) respalda de forma sólida la oportunidad de negocio. La matriz A-C ubica a la empresa en una zona de atractivo de mercado medio (2.50) y posición competitiva moderada (2.70), recomendando una estrategia de "buscar rentabilidad" mediante un desarrollo prudente y enfocado en la consolidación gradual de capacidades internas. Por su parte, el mapa perceptual clarifica la posición competitiva en la dimensión de mercado masivo con valor agregado, demostrando que la empresa no debe

ingresar a una guerra de precios con marcas primarias de gran volumen como Santa Priscila, sino asemejarse estratégicamente al cuadrante de marcas como Del Muelle, diferenciándose de esta última mediante la frescura local, la especialización artesanal en productos del mar, la atención directa al cliente y una oferta adaptada a las necesidades locales.

Desde la perspectiva operativa y financiera, una de las mayores fortalezas del modelo radica en el diseño de una cadena de valor circular que resuelve el principal problema de la comercialización de mariscos fresco: las mermas por caducidad. La estrategia de centrar las ventas iniciales en el producto base de alta rotación (camarón crudo P&D) e integrar el volumen sobrante como materia prima para la elaboración de la línea semiprocesada garantiza un aprovechamiento del cien por ciento del insumo, extendiendo la vida útil del alimento y optimizando sustancialmente el margen de rentabilidad del negocio. Asimismo, la caracterización de las protopersonas ratifica la concordancia entre el portafolio y los segmentos objetivo, capturando el volumen recurrente del mercado familiar a través del producto crudo y atrayendo al segmento de jóvenes universitarios e independientes mediante productos semiprocesados de cocción rápida y precio accesible.

4. Plan de Negocios e Investigación de Mercados

Objetivos de investigación

- Estimar el tamaño potencial del mercado para el emprendimiento.
- Identificar el perfil sociodemográfico del mercado objetivo.
- Analizar el nivel de conocimiento y consumo de camarón en el mercado local.
- Determinar las variables que influyen en la decisión de compra del camarón.
- Estimar el nivel de aceptación del emprendimiento propuesto y la intención de compra de los consumidores potenciales ante una nueva marca de camarón crudo y semiprocesado.

Técnica a usar

Se utilizará investigación cuantitativa, específicamente mediante encuestas, debido a que permite medir y cuantificar las características del mercado potencial antes de la creación del emprendimiento. Este enfoque es adecuado porque facilita obtener información estructurada de una muestra amplia de consumidores, lo que permite identificar patrones de consumo, preferencias y variables que influyen en la decisión de compra del camarón. Además, al tratarse de una investigación descriptiva de tipo transversal, los datos se recogerán en un solo momento, permitiendo estimar el tamaño del mercado, el perfil del consumidor y la aceptación de una nueva marca, generando resultados que pueden generalizarse estadísticamente para apoyar la toma de decisiones del emprendimiento.

Cuestionario

1. Género (Opción única)

- [ ] Masculino
- [ ] Femenino
- [ ] Prefiero no decirlo

2. Edad (Opción única)

- [ ] Menos de 18 años
- [ ] 18 – 24 años
- [ ] 25 – 34 años
- [ ] 35 – 44 años
- [ ] 45 – 54 años
- [ ] 55 años o más

3. Nivel educativo (Opción única)

- [ ] Educación básica
- [ ] Bachillerato
- [ ] Estudios técnicos
- [ ] Universidad
- [ ] Posgrado

4. ¿Con cuántas personas vive en su hogar? (Opción única)

- [ ] Vivo solo
- [ ] 1 persona
- [ ] 2 – 3 personas
- [ ] 4 personas o más

5. ¿Consume camarón? (Opción única)

- [ ] Sí
- [ ] No

Si responde "No" → ir a la pregunta 6 y finalizar encuesta

Si responde "Sí" → continuar a la pregunta 7

6. Si no consume camarón, ¿cuál es la razón principal? (Opción única)

- [ ] No me gusta
- [ ] Es muy caro
- [ ] Soy alérgico
- [ ] No suelo consumir mariscos
- [ ] Otros

(Fin de la encuesta)

7. ¿Con qué frecuencia consume camarón? (Opción única)

- [ ] Varias veces por semana
- [ ] Una vez por semana
- [ ] Varias veces al mes
- [ ] Una vez al mes
- [ ] Rara vez

8. ¿Dónde consume camarón con mayor frecuencia? (Opción única)

- [ ] En casa
- [ ] En restaurantes
- [ ] Ambos

9. ¿En qué presentación suele comprar camarón? (Selección múltiple)

- [ ] Crudo con cáscara
- [ ] Pelado y desvenado
- [ ] Precocido
- [ ] Empanizado
- [ ] Otros

10. ¿Dónde suele comprar camarón? (Opción múltiple)

- [ ] Supermercados

- [ ] Mercados locales
- [ ] Pescaderías
- [ ] Venta directa de productores
- [ ] Otros

11. ¿Cuánto camarón compra aproximadamente por ocasión? (Opción única)

- [ ] Menos de 1 libra
- [ ] 1 libra
- [ ] 2 libras
- [ ] 3 libras o más

12. ¿Qué factor es más importante al comprar camarón? (Opción única)

- [ ] Precio
- [ ] Frescura
- [ ] Tamaño del camarón
- [ ] Marca
- [ ] Recomendación de otros

13. ¿Qué factores influyen más en su decisión de compra? (Selección múltiple)

- [ ] Precio
- [ ] Calidad
- [ ] Tamaño
- [ ] Higiene del lugar
- [ ] Marca
- [ ] Recomendaciones
- [ ] Promociones

14. ¿Qué tan importante es el precio al comprar camarón? (Escala)

Nada importante

Poco importante

Moderadamente importante

Muy importante

15. ¿Qué tan importante es la calidad del producto? (Escala)

Nada importante

Poco importante

Moderadamente importante

Muy importante

16. ¿Qué tan importante es la presentación o empaque del producto? (Escala)

Nada importante

Poco importante

Moderadamente importante

Muy importante

17. ¿Conoce marcas de camarón en el mercado? (Opción única)

☐ Sí

☐ No

Si responde sí → aparece pregunta 18

Si responde no → saltar a pregunta 19

18. ¿Qué marcas de camarón conoce? (Respuesta corta)

19. ¿Qué tan satisfecho está con las opciones de camarón disponibles actualmente? (Escala)

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

20. ¿Considera que los precios actuales del camarón son…? (Opción única)

☐ Muy altos

☐ Algo altos

- [ ] Justos
- [ ] Bajos

21. ¿Estaría dispuesto a probar una nueva marca de camarón? (Opción única)

- [ ] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

22. ¿Qué le motivaría a probar una nueva marca? (Selección múltiple)

- [ ] Mejor precio
- [ ] Mayor calidad
- [ ] Recomendaciones
- [ ] Promociones
- [ ] Mejor presentación

23. Si una nueva marca ofreciera camarón de alta calidad a un precio similar o más bajo que el de otras marcas, ¿lo compraría? (Opción única)

- [ ] Sí
- [ ] Probablemente sí
- [ ] No estoy seguro
- [ ] Probablemente no

24. ¿Qué precio consideraría razonable por 1 libra de camarón pelado y desvenado grande? (Opción única)

- [ ] Menos de $3
- [ ] $3 – $4
- [ ] $4 – $5
- [ ] Más de $5

25. ¿Compraría camarón a través de redes sociales con entrega directa? (Opción única)

- [ ] Sí

- [ ] No
- [ ] Tal vez

26. ¿Qué medio usaría para comprar camarón? (Selección múltiple)

- [ ] Tienda física
- [ ] Redes sociales
- [ ] WhatsApp
- [ ] Aplicaciones de delivery

27. ¿Qué tan importante es la cercanía del punto de venta? (Escala)

- [ ] Nada importante
- [ ] Poco importante
- [ ] Moderadamente importante
- [ ] Muy importante

28. ¿Qué tipo de promoción le llamaría más la atención? (Opción única)

- [ ] Descuentos
- [ ] Promociones por volumen
- [ ] Recomendaciones de chefs
- [ ] Publicidad en redes sociales

29. ¿Confía en recomendaciones de influencers gastronómicos? (Opción única)

- [ ] Sí
- [ ] No
- [ ] Depende

30. ¿Le interesaría recibir recetas o contenido gastronómico sobre camarón en redes sociales? (Opción única)

- [ ] Sí
- [ ] No
- [ ] Tal vez

31. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable sería que compre camarón a una nueva empresa local que ofrezca calidad y buen precio?

1 Muy improbable

2

3

4

5 Muy probable

32. ¿Qué valoraría más en una nueva marca de camarón? (Respuesta corta)

Encuestas

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, en la ciudad de Cuenca existen aproximadamente 274.628 personas dentro del rango de edad de 18 a 45 años. Por otro lado, estudios sobre alergias alimentarias indican que la alergia a los mariscos, y en particular al camarón, afecta alrededor del 2% de la población a nivel mundial.

En función de este porcentaje, se realiza un ajuste sobre la población objetivo, excluyendo a aquellas personas que potencialmente no consumirían camarón por razones de salud. De esta manera, se estima que la población efectiva de consumidores potenciales de camarón en Cuenca, dentro del rango de edad analizado, asciende a 269.135 personas.

Dado que esta población supera las 100.000 personas, se la considera estadísticamente como una población infinita. En consecuencia, para el cálculo del tamaño de la muestra se aplica la fórmula correspondiente a poblaciones infinitas, estableciendo un margen de error del 7%. Como resultado, se determina que el tamaño de muestra requerido es de 196 encuestas.

Interpretación

Perfil general de los encuestados

La caracterización sociodemográfica de la muestra permite identificar las principales características del mercado objetivo en la ciudad de Cuenca. Para este análisis se consideraron 195 encuestas válidas y una encuesta adicional que presentó una respuesta incompleta en la última pregunta. En términos de género, se evidencia una ligera predominancia femenina con 56,19%, frente a un 43,30% de participación masculina. En cuanto a la edad, destaca una concentración en el rango de 35 a 44 años con 28,21%, seguido por los grupos de 45 a 54 años con 21,03% y de 25 a 34 años con 18,46%, reflejando una muestra compuesta principalmente por población adulta en etapa económicamente activa. Este perfil se complementa con un nivel educativo elevado, donde predomina la formación

universitaria con 49,23% y de posgrado con 25,13%, lo que sugiere consumidores con mayor acceso a información y criterios más definidos al momento de tomar decisiones.

Por otro lado, la composición del hogar muestra que la mayoría de los encuestados reside en núcleos familiares de cuatro o más personas con 45,64%, seguido de hogares de dos a tres integrantes con 35,38%, lo que indica una fuerte relación entre el consumo y las dinámicas familiares. En términos de comportamiento, el consumo de camarón presenta una alta aceptación, con un 90,77% de los encuestados que afirma consumirlo, evidenciando su relevancia dentro de la dieta local. Entre quienes no lo consumen, se identifican razones como alergias, preferencias personales y hábitos alimenticios, sin que exista un factor dominante. En cuanto a la frecuencia, el consumo se concentra principalmente en niveles semanales y mensuales, lo que refleja una demanda constante, mientras que el hogar se posiciona como el principal lugar de consumo con 48,02%, seguido por una combinación entre consumo doméstico y en restaurantes. Finalmente, aunque el 85,88% de los consumidores afirma comprar camarón, existe un grupo que no lo hace debido a limitaciones relacionadas con el tiempo, la preparación o la preferencia por consumirlo fuera del hogar.

Comportamiento de consumo

El análisis del comportamiento de consumo de camarón en la ciudad de Cuenca evidencia patrones que reflejan una demanda constante, aunque no intensiva, del producto. La frecuencia de consumo se concentra principalmente en niveles semanales con 29,94% y mensuales con 25,42%, seguidos por quienes lo consumen varias veces al mes con 20,34%, lo que indica que el camarón forma parte habitual de la dieta, aunque no con una recurrencia elevada. Un grupo menor señala consumirlo rara vez con 18,08%, mientras que una proporción reducida lo hace varias veces por semana con 6,21%, confirmando que se trata de un producto de consumo moderado más que cotidiano.

En cuanto a los espacios de consumo, el hogar se posiciona como el principal lugar con 48,02%, seguido por una modalidad mixta entre casa y restaurantes con 27,68%, y finalmente el consumo exclusivo en establecimientos gastronómicos con 24,29%. Este comportamiento sugiere que, si bien existe una presencia relevante del consumo fuera del hogar, el ámbito doméstico sigue siendo el entorno predominante. En conjunto, estos resultados permiten identificar que el consumo de camarón está asociado principalmente a ocasiones planificadas dentro del hogar o a experiencias complementarias en restaurantes, lo que refuerza su carácter de producto frecuente, pero no de uso diario.

Comportamiento de compra

El análisis del comportamiento de compra evidencia que la mayoría de los consumidores no solo incluye este producto en su dieta, sino que también participa activamente en su adquisición, con un 85,88% que afirma comprarlo directamente. No obstante, existe un grupo que, pese a consumir camarón, no lo adquiere, señalando como principales razones la preferencia por consumirlo en restaurantes, la falta de tiempo, así como la complejidad en su

preparación y limpieza. Estos factores reflejan que las barreras de compra no están asociadas a la falta de interés, sino a aspectos prácticos que limitan su adquisición.

En relación con las preferencias de compra, se observa una clara inclinación hacia el camarón crudo con cáscara con 59,87%, seguido de la presentación pelada y desvenada con 52,63%, lo que evidencia una dualidad entre consumidores que prefieren el producto en su estado más natural y aquellos que valoran la conveniencia. En cuanto a los lugares de compra, predominan los supermercados con 49,01% y los mercados locales con 45,70%, lo que sugiere que los consumidores combinan canales formales y tradicionales según factores como cercanía, precio o confianza. Respecto a la cantidad adquirida, la compra se concentra principalmente en dos libras con 40,79% y una libra con 33,55%, lo que indica un consumo orientado al abastecimiento del hogar.

En términos de decisión de compra, la frescura se posiciona como el factor más relevante con 66,23%, seguida del tamaño del camarón y el precio, mientras que la marca y las recomendaciones tienen una influencia mínima. Esta tendencia se refuerza al analizar los factores que influyen en la compra, donde destacan la calidad, la higiene del lugar y el precio, evidenciando un enfoque del consumidor hacia atributos tangibles del producto más que a elementos de posicionamiento de marca. En esta misma línea, la calidad es considerada muy importante por el 91,22% de los encuestados, mientras que el precio presenta una importancia moderada a alta, y la presentación o empaque adquiere un rol secundario.

Finalmente, se observa que más de la mitad de los encuestados no identifica marcas específicas en el mercado, lo que indica un bajo nivel de posicionamiento de marca dentro de esta categoría. En conjunto, estos resultados reflejan un consumidor que prioriza la calidad, frescura y practicidad, y que presenta oportunidades claras para propuestas que faciliten el acceso al producto, reduzcan las barreras de preparación y fortalezcan la diferenciación en el mercado.

Percepción de mercado y aceptación de nueva marca

El análisis de la percepción del mercado de camarón en la ciudad de Cuenca evidencia una valoración generalmente positiva de la oferta actual, aunque con oportunidades claras de mejora. La mayoría de los encuestados manifiesta un nivel de satisfacción favorable, destacándose quienes se consideran satisfechos con 48,34% y muy satisfechos con 15,89%, mientras que una proporción menor se mantiene en una posición neutral. En cuanto a la percepción de precios, predomina la idea de que estos son algo altos con 48,68%, seguida de quienes los consideran justos, lo que sugiere una sensibilidad al precio, aunque no necesariamente un rechazo al producto.

En relación con la apertura hacia nuevas alternativas, se observa una alta disposición a probar una nueva marca, con un 71,71% de respuestas afirmativas y un grupo adicional que manifiesta interés potencial. Esta tendencia se refuerza al evidenciar que la mayoría estaría dispuesta a comprar un producto que ofrezca alta calidad a un precio igual o menor al actual.

Entre los principales factores que motivarían esta decisión destacan la calidad y el precio, seguidos a distancia por promociones y recomendaciones, lo que confirma que el consumidor prioriza atributos funcionales por encima de elementos promocionales.

Respecto al comportamiento de compra potencial, se identifica que el rango de precio considerado más adecuado para una libra de camarón P&D se concentra entre tres y cuatro dólares, lo que establece una referencia clara para la competitividad en el mercado. Asimismo, aunque el canal tradicional continúa predominando, se observa una apertura hacia la compra mediante redes sociales y plataformas digitales, especialmente cuando se combina con opciones como WhatsApp, lo que refleja una transición hacia modelos de comercialización más directos.

En cuanto a los factores de conveniencia, la cercanía del punto de venta es considerada relevante por la mayoría de los encuestados, mientras que las promociones más valoradas corresponden a descuentos y ofertas por volumen. Por otro lado, las recomendaciones de influencers presentan una influencia limitada, en contraste con el alto interés en recibir contenido gastronómico, lo que sugiere una oportunidad para estrategias de comunicación enfocadas en el valor práctico del producto.

Finalmente, la intención de compra hacia una nueva empresa local es alta, concentrándose en niveles de probabilidad elevados, lo que confirma la existencia de un mercado receptivo. Este resultado se complementa con las respuestas abiertas, donde predominan atributos como calidad, frescura y precio como los elementos más valorados, evidenciando que una propuesta que integre estos factores tiene altas probabilidades de aceptación en el mercado.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió cumplir con el objetivo de estimar el tamaño potencial del mercado, identificando que existe una base amplia de consumidores en la ciudad de Cuenca, con una alta proporción de personas dentro del rango etario definido y una baja incidencia de restricciones al consumo, lo que confirma la viabilidad de un mercado considerable para el emprendimiento. En este contexto, el perfil sociodemográfico evidenció una predominancia de población adulta, con nivel educativo medio y alto, así como una fuerte presencia de hogares familiares, lo que sugiere un mercado con capacidad de decisión y consumo estructurado.

En relación con el conocimiento y consumo del producto, se determinó que el camarón presenta un alto nivel de aceptación, con una mayoría significativa de encuestados que lo incluye dentro de su dieta de forma regular, aunque con una frecuencia moderada. Asimismo, se identificó que el consumo se realiza principalmente en el hogar, lo que refuerza su importancia dentro de la alimentación cotidiana. Sin embargo, también se evidenció que una parte de los consumidores no participa en la compra directa, debido a factores como el tiempo, la preparación o la preferencia por consumirlo en restaurantes.

Por otro lado, el análisis de las variables que influyen en la decisión de compra permitió establecer que la calidad y la frescura constituyen los factores determinantes, seguidos por el precio y aspectos relacionados con la higiene del punto de venta, mientras que la marca tiene una influencia limitada. Finalmente, se logró estimar el nivel de aceptación del emprendimiento propuesto, evidenciando una alta disposición a probar una nueva marca, especialmente si esta ofrece una combinación adecuada de calidad y precio, así como una elevada intención de compra bajo condiciones competitivas, lo que confirma la existencia de un entorno favorable para el ingreso de una nueva propuesta en el mercado.

Recomendaciones

En función de los hallazgos obtenidos, se recomienda que el emprendimiento enfoque su propuesta en aprovechar el tamaño y las características del mercado identificado, orientándose principalmente a consumidores adultos que forman parte de núcleos familiares y que presentan hábitos de consumo recurrentes. En este sentido, resulta fundamental diseñar una oferta que se adapte a las necesidades del consumo en el hogar, facilitando el acceso y preparación del producto.

Asimismo, considerando que una de las principales barreras de compra está relacionada con la practicidad, se recomienda incorporar presentaciones de camarón crudo y semiprocesado que reduzcan el tiempo de preparación, como productos P&D, sin descuidar la percepción de frescura. De igual manera, se sugiere establecer estrategias de comercialización que combinen canales tradicionales, como puntos de venta físicos, con canales digitales, incluyendo redes sociales y herramientas como WhatsApp, aprovechando la apertura identificada hacia estos medios.

En cuanto a la propuesta de valor, se recomienda priorizar la calidad, la frescura y un precio competitivo como elementos centrales, ya que estos constituyen los principales factores de decisión del consumidor. Además, se sugiere implementar estrategias promocionales enfocadas en descuentos y ofertas por volumen, así como generar contenido gastronómico que aporte valor al consumidor, en lugar de depender exclusivamente de publicidad tradicional o influencers.

Finalmente, se recomienda desarrollar una estrategia de posicionamiento progresiva que permita construir reconocimiento de marca en un mercado donde actualmente este factor tiene baja relevancia, aprovechando la alta disposición de los consumidores a probar nuevas alternativas que satisfagan sus expectativas en términos de calidad, precio y conveniencia.

Resumen Ejecutivo por Escenario

El análisis de sensibilidad del proyecto se estructuró a partir de tres escenarios prospectivos que evalúan el comportamiento comercial y financiero de la empresa en el mercado de Cuenca, considerando la variabilidad en la demanda de camarón crudo y semiprocesado. Esta modelación permite prever el impacto de los volúmenes de venta sobre la rentabilidad,

la capacidad de absorción de los costos fijos y el periodo de recuperación del capital invertido, fijado en una inversión inicial total de $27.124,05 USD.

Tabla 4 Resumen ejecutivo - Escenario conservador

Indicador	**Valor**
Ventas anuales	$ 71.919,00
Costo de ventas anual	$ 25.488,60
Utilidad neta anual	$ 1.612,80
Margen neto	**2,24%**
Punto de equilibrio P1 (unid.)	292
Punto de equilibrio P2 (unid.)	178
Punto de equilibrio ($)	$ 5.640,00
Inversión inicial (total)	$ 27.124,05
Recuperación de la inversión (años)	16,8

En el escenario conservador (Tabla 4) se asume un comportamiento estático de la demanda, donde los volúmenes de venta se mantienen constantes durante los doce meses de operación sin registrar crecimiento mensual. Bajo este supuesto, los ingresos anuales alcanzan los $71.919,00 USD frente a un costo de ventas de $25.488,60 USD, lo que genera una utilidad neta anual de $1.612,80 USD y un margen neto del 2,24%. Aunque el proyecto logra cubrir la totalidad de sus gastos operativos y mantenerse por encima del punto de equilibrio mensual fijado en $5.640,00 USD, el retorno de la inversión se dilata a 16,8 años, evidenciando una operación de bajo riesgo, pero de lenta amortización de capital.

Tabla 5 Resumen ejecutivo - Escenario base

Indicador	**Valor**
Ventas anuales	$ 85.062,75
Costo de ventas anual	$ 30.147,70
Utilidad neta anual	$ 7.976,28
Margen neto	**9,38%**
Punto de equilibrio P1 (unid.)	292
Punto de equilibrio P2 (unid.)	178

Punto de equilibrio ($)	$ 5.640,00
Inversión inicial (total)	$ 27.124,05
Recuperación de la inversión (años)	3,4

En el escenario base (Tabla 5), fundamentado en una proyección de crecimiento mensual sostenido del 3% en las ventas, el modelo refleja de manera fiel la dinámica esperada para el proyecto. Los ingresos anuales ascienden a $85.062,75 USD con un costo de ventas de $30.147,70 USD, resultando en una utilidad neta de $7.976,28 USD y un margen neto del 9,38%. Esta tasa de expansión permite optimizar la eficiencia operativa sin alterar la estructura de costos fijos de la planta, reduciendo el periodo de recuperación de la inversión a 3,4 años, lo cual confirma la viabilidad técnica y financiera de la propuesta dentro de los parámetros reales del mercado cuencano.

Tabla 6 Resumen ejecutivo - Escenario optimista

Indicador	**Valor**
Ventas anuales	$106.377,75
Costo de ventas anual	$ 37.719,60
Utilidad neta anual	$ 18.283,60
Margen neto	**17,19%**
Punto de equilibrio P1 (unid.)	292
Punto de equilibrio P2 (unid.)	178
Punto de equilibrio ($)	$ 5.640,00
Inversión inicial (total)	$ 27.124,05
Recuperación de la inversión (años)	1,5

En el escenario optimista (Tabla 6), caracterizado por una aceleración comercial del 5% mensual impulsada por una rápida adopción del producto en canales digitales y puntos físicos, las ventas anuales escalan a $106.377,75 USD. El costo de ventas se ubica en $37.719,60 USD, permitiendo obtener una utilidad neta de $18.283,60 USD y un margen neto del 17,19%. Bajo esta condición de alta demanda, la empresa maximiza el aprovechamiento de su capacidad instalada y reduce el periodo de retorno de la inversión a tan solo 1,5 años.

El escenario que mejor se acopla a la realidad del proyecto es el escenario base, debido a que contempla una curva de aprendizaje y penetración de mercado progresiva y alcanzable

para una PYME nueva en el sector alimentario. La evaluación de múltiples escenarios resulta indispensable en la planificación estratégica, pues permite establecer techos de producción, calcular holguras en la liquidez y diseñar planes de contingencia operativos. Esto garantiza que la empresa conozca sus umbrales mínimos de supervivencia operativa frente a fluctuaciones de la demanda o contracciones del consumo.

Gestión Estratégica

La iniciativa empresarial se consolida mediante la creación de una organización especializada en el procesamiento y comercialización de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca, orientada a satisfacer las necesidades de consumo del segmento familiar. La misión de la empresa es: *Satisfacer las necesidades de consumo de camarón de los hogares de la ciudad de Cuenca, especialmente de padres de familia, mediante la comercialización de camarón crudo y semiprocesado de alta calidad, ofreciendo productos frescos, accesibles y con valor agregado. La empresa busca brindar una experiencia de compra confiable y cercana, garantizando estándares de calidad, buen servicio y soluciones prácticas que faciliten la preparación de alimentos en el hogar, extendiendo su oferta también a clientes que residan en la ciudad pero que provengan de otra.* Por su parte, la visión de la empresa es: *Ser una empresa reconocida en la ciudad de Cuenca por ofrecer camarón de alta calidad con valor agregado, posicionándose como una marca confiable y preferida por los hogares. A mediano plazo, se busca consolidar una propuesta diferenciada basada en la innovación, la cercanía con el cliente y la excelencia en el servicio, expandiendo progresivamente su presencia en el mercado local y hacia nuevos segmentos.*

Para orientar la ejecución operacional y comercial, el proyecto define como objetivo cuantitativo superior acaparar al menos el 5% de la demanda total de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca al finalizar el primer año de actividad.

El diagnóstico de la situación estratégica de la firma requiere un abordaje cualitativo y cuantitativo que identifique la interacción entre las capacidades internas y el entorno competitivo. La matriz FODA (Tabla 7) constituye la herramienta analítica fundamental para este propósito, permitiendo contrastar las fortalezas operativas y comerciales frente a las debilidades inherentes a una empresa naciente, e integrar estas variables con las oportunidades y amenazas del sector acuícola local.

Tabla 7 Matriz FODA

Fortalezas (+)	**Debilidades (-)**
(factores internos)	**(factores internos)**
Ubicación	Ausencia de posicionamiento
Trato cercano hacia el cliente	Falta de experiencia
Precios competitivos	Baja confianza inicial del cliente

Venta online	Estructura organizacional básica
Alianzas con proveedores	Cobertura geográfica limitada
Calidad del producto	

Oportunidades (+)	**Amenazas (-)**
(factores externos)	**(factores externos)**
Alto consumo de camarón en el mercado local	Alta competencia de marcas posicionadas
Creciente preferencia por alimentos prácticos	Variación en los precios del camarón por factores externos
Expansión del comercio digital y compras por redes sociales	Cambios en la situación económica que afecten el consumo
Disponibilidad de proveedores nacionales de camarón	Preferencia del cliente por marcas ya conocidas
	Barreras de entrada en posicionamiento y confianza del mercado

Con el propósito de dimensionar objetivamente el estado interno y externo del negocio, se aplicó la metodología de evaluación cuantitativa a través de las matrices IFE (Tabla 8) y EFE (Tabla 9). Este procedimiento asigna pesos e intensidades a cada factor identificado para determinar el balance estratégico real de la organización.

FODA Cuantitativo

Tabla 8 Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

Factor	**Descripción**	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje ponderado**
Fortalezas				
1	Ubicación estratégica	0,09	3	0,27
2	Trato cercano hacia el cliente	0,11	4	0,44
3	Precios competitivos	0,14	4	0,56
4	Venta online	0,08	2	0,16
5	Alianzas con proveedores	0,07	3	0,21
6	Calidad del producto	0,11	4	0,44
Debilidades				

7	Ausencia de posicionamiento	0,12	1	0,12
8	Falta de experiencia	0,08	2	0,16
9	Baja confianza inicial del cliente	0,08	1	0,08
10	Estructura organizacional básica	0,06	2	0,12
11	Cobertura geográfica limitada	0,06	2	0,12
Total IFE		**1**		**2,68**

Nota: Interpretación IFE: 2,68 (> 2,5) → Posición interna MODERADAMENTE FUERTE.

Tabla 9 Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

Factor	**Descripción**	**Peso**	**Calificación**	**Puntaje ponderado**
Oportunidades				
1	Alto consumo de camarón en el mercado local	0,15	3	0,45
2	Creciente preferencia por alimentos prácticos	0,13	3	0,39
3	Expansión del comercio digital y compras por redes sociales	0,12	2	0,24
4	Disponibilidad de proveedores nacionales de camarón	0,15	4	0,6
Amenazas				
5	Alta competencia de marcas posicionadas	0,15	2	0,3
6	Variación en los precios del camarón por factores externos	0,1	2	0,2
7	Cambios en la situación económica que afecten el consumo	0,08	2	0,16
8	Preferencia del cliente por marcas ya conocidas	0,07	1	0,07
9	Barreras de entrada en posicionamiento y confianza del mercado	0,05	1	0,05

Total EFE	**1**	**2,46**

Nota: Interpretación EFE: 2,46 (< 2,5) → Posición externa con OPORTUNIDADES RELEVANTES.

Los resultados del análisis cuantitativo revelan una posición interna moderadamente fuerte, reflejada en una puntuación ponderada de 2,68 en la matriz IFE, valor superior al promedio teórico de 2,50. Este resultado responde al peso de fortalezas estratégicas como la política de precios competitivos, la calidad intrínseca del producto y la cercanía en la atención, factores que compensan debilidades asociadas a la falta de posicionamiento previo y la estructura organizacional básica. En el ámbito externo, la matriz EFE registra una puntuación de 2,46, ubicándose ligeramente por debajo del umbral medio de respuesta. Esta cifra demuestra que, si bien existen oportunidades altamente atractivas como el elevado consumo per cápita de camarón y la disponibilidad de proveedores en la Costa, la empresa deberá gestionar con cautela la presión de competidores consolidados y la preferencia del consumidor hacia marcas tradicionales.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa se articulan en cinco áreas de gestión bajo una perspectiva temporal de corto, mediano y largo plazo. En el área comercial, las metas prioritarias comprenden alcanzar el reconocimiento de marca local y captar el 5% del mercado en el corto plazo; consolidar un índice de retención de clientes del 60% mediante programas de fidelización en el mediano plazo; y posicionar la marca entre las opciones preferentes del consumidor en el largo plazo. En el área operativa, los objetivos se enfocan en implementar procesos eficientes de abastecimiento, almacenamiento y distribución en el corto plazo; optimizar la cadena de suministro reduciendo los tiempos de entrega en un 20% a mediano plazo; y ampliar la capacidad instalada para cubrir nuevos sectores de la ciudad a largo plazo.

En la gestión del talento humano, se plantea estructurar roles organizacionales básicos en el corto plazo; capacitar continuamente al personal en manipulación higiénica de alimentos (BPM) y atención al cliente en el mediano plazo; y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua a largo plazo. En la dimensión legal, las metas contemplan la obtención del 100% de los permisos sanitarios (ARCSA) y municipales en el corto plazo; el mantenimiento riguroso de las certificaciones en el mediano plazo; y la consolidación de un modelo normativo robusto a largo plazo.

Finalmente, la gestión financiera busca alcanzar el punto de equilibrio operativo dentro del primer año de funcionamiento; incrementar la rentabilidad neta mediante el control estricto de costos en el mediano plazo; y asegurar una sostenibilidad financiera que viabilice la reinversión y expansión del negocio en el largo plazo.

Gestión de Marketing

Tabla 10 Proyección de ventas mensuales

VENTAS MENSUALES (en promedio)			
Productos	**Cantidad vendida (unidades)**	**Precio por unidad**	**Total de ventas**
Camarón P&D 1lb	626	$ 5,75	$ 3.599,50
Bolitas de camarón 20 unidades	383	$ 6,25	$ 2.393,75
		TOTAL	**5993,25**

Tabla 11 Proyección de ventas anuales

VENTAS ANUALES (por mes)													
	Enero	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Sept.**	**Oct.**	**Nov.**	**Dic.**	**Total año**
Camarón P&D 1lb													
Cantidad	532	595	689	783	626	563	532	532	563	595	720	782	7512
Precio x.u.	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$ 5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75	$5,75
												Total $.	**$ 43.194,0**
Bolitas de camarón 500g													
Cantidad	326	364	421	479	383	345	326	326	345	364	440	477	4596
Precio x.u.	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$ 6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25	$6,25
												Total $.	**$ 28.725,0**
												Ventas Totales	**$ 71.919,0**

El comportamiento comercial proyectado refleja una estructura de ingresos diversificada y equilibrada entre las dos líneas de producto clave de la empresa. En términos mensuales promedio, tal y como se muestra en la Tabla 10, se prevé la comercialización de 626 unidades de camarón P&D a un precio unitario de $5,75 USD, generando $3.599,50 USD, así como 383 paquetes de bolitas de camarón a $6,25 USD, que aportan $2.393,75 USD, consolidando una facturación media mensual de $5.993,25 USD. Al extender este análisis a la proyección anualizada (Tabla 11) base de $71.919,00 USD en ventas totales, se evidencia una estacionalidad marcada con picos de demanda en los meses de abril, noviembre y diciembre,

coincidiendo con periodos festivos y de alto consumo familiar. La línea de camarón crudo P&D representa la principal fuente de ingresos al concentrar $43.194,00 USD anuales, mientras que la propuesta semiprocesada de bolitas de camarón genera $28.725,00 USD anuales, demostrando la alta receptividad del mercado hacia alternativas listas para cocinar y reafirmando la estabilidad financiera del modelo comercial.

Segmento de Mercado

La estrategia de segmentación de mercado se articula en torno a cuatro grupos bien definidos dentro de la ciudad de Cuenca, priorizando la conveniencia, la frescura y la practicidad. El primer segmento corresponde a los hogares tradicionales, integrados por hombres y mujeres de 30 a 55 años de edad, casados o en unión libre, con familias compuestas por 3 a 5 miembros e ingresos de nivel medio. Este grupo realiza compras de alimentos de forma semanal, otorga una alta valoración a la relación calidad-precio y manifiesta una clara preferencia por el camarón crudo P&D para la preparación de comidas cotidianas en el hogar. Un segundo grupo estratégico está conformado por padres y madres trabajadores de entre 25 y 45 años, con empleo formal, jornadas laborales extensas e ingresos de nivel medio. Su principal necesidad radica en optimizar el tiempo en la cocina, por lo cual valoran significativamente la practicidad de los productos semiprocesados, mostrando además una alta predisposición al uso de canales digitales y servicios de entrega a domicilio.

De manera complementaria, el mercado abarca a jóvenes independientes de 20 a 35 años, solteros o sin hijos, con niveles de ingreso medio a medio-bajo. Este segmento mantiene un consumo ocasional orientado hacia porciones más pequeñas, precios accesibles y facilidad inmediata de preparación, respondiendo de forma muy positiva a promociones dinámicas y campañas publicitarias en redes sociales. Finalmente, se identifica al grupo de clientes ocasionales y eventos familiares, compuesto por adultos de 30 a 60 años con ingresos medios a medio-altos, quienes realizan compras de mayor volumen en fechas especiales o reuniones, priorizando la alta calidad del producto, una presentación impecable y disponibilidad garantizada.

Escala de evaluación: malo=1 excelente=5

Tabla 12 Análisis competitivo

Concepto	Del Muelle	Santa Priscila	Supermaxi	Mr. Fish
Tráfico de clientes	4	3	5	2
Precios	5	3	4	2
Reputación	4	5	4	3
Calidad en la atención	2	2	2	2

Ubicación del local	3	3	4	3
Aspecto del local	3	4	5	4
Comodidad del local	4	4	5	4
Política de venta	3	3	3	3
Garantías	3	4	4	3
Disponibilidad del producto	5	4	4	4
Imagen	4	5	4	4
Promociones	3	2	3	2
Aplicación TIC*	3	3	4	2
Puntajes	**46**	**45**	**51**	**38**

Nota: Escala de evaluación: malo=1 excelente=5

El diagnóstico del entorno competitivo (Tabla 12) en la ciudad de Cuenca evalúa el desempeño de cuatro marcas: Supermaxi, Del Muelle, Santa Priscila y Mr. Fish. La evaluación cuantitativa refleja que Supermaxi encabeza la puntuación general gracias a su fortaleza en tráfico de clientes, infraestructura y mayor adopción de TIC. Por su parte, Del Muelle se posiciona en segundo lugar destacando por sus precios altamente competitivos y excelente disponibilidad de producto, mientras que Santa Priscila sobresale principalmente en reputación e imagen de marca. En el extremo opuesto, Mr. Fish registra el desempeño global más bajo, condicionado por calificaciones deficientes en tráfico, precios, promociones y canales digitales.

Un hallazgo crítico derivado de esta matriz es la debilidad transversal que presentan las cuatro marcas en la dimensión de calidad en la atención al cliente, coincidiendo todas en un puntaje bajo de 2/5. Esta falencia colectiva en el sector formal constituye la principal ventaja estratégica y ventana de oportunidad para el proyecto.

Ventaja Competitiva

La propuesta de valor del negocio se fundamenta en cuatro ventajas competitivas esenciales que le permiten diferenciarse efectivamente en el sector alimentario local. En primer lugar, la empresa implementa un modelo de atención personalizada y cercana que contrasta con la atención impersonal de las grandes cadenas, generando un vínculo de confianza directa con las familias consumidoras. En segundo lugar, ofrece una experiencia de compra diferenciada basada en la practicidad de sus presentaciones congeladas al vacío. A esto se suma la garantía de disponibilidad y frescura constante del camarón gracias al abastecimiento directo desde la Costa ecuatoriana. Por último, la organización se apoya en un canal mixto de

comercialización que integra un punto de venta físico estratégico con plataformas digitales de pedido, facilitando un acceso ágil y conveniente para el cliente.

Tabla 13 Mercado proveedor

Concepto	Satukin S.A.	Camanmor S.A.	Tecnotempe S.A.
Precios	5	5	5
Financiación	3	3	3
Plazos	4	4	4
Descuentos	3	3	3
Disponibilidad	4	4	5
Variedad	4	4	4
Calidad	5	5	5
Rapidez	3	4	4
Garantías	5	5	5
Servicios	3	3	3
Reputación	5	5	5
Responsabilidad	5	5	5
Puntajes	**49**	**50**	**51**

Nota: Escala de evaluación: malo=1 excelente=5

El análisis comparativo del mercado proveedor (Tabla 13) evalúa tres alternativas estratégicas de la provincia de Guayas: Satukin S.A., Camanmor S.A. y Tecnotempe S.A. Los resultados demuestran que las tres opciones garantizan los máximos estándares en cuanto a precios competitivos, calidad de la materia prima, garantías sanitarias, reputación y responsabilidad empresarial. Sin embargo, Tecnotempe S.A. se consolida como el proveedor óptimo para el proyecto al obtener la calificación más alta en disponibilidad continua del recurso y agilidad de respuesta logística. Este abastecimiento directo de materia prima fresca desde la Costa asegura el mantenimiento ininterrumpido de la cadena de frío y permite respaldar la promesa de valor hacia el cliente final sin riesgo de desabastecimiento.

Estrategia de Producto

La estrategia de producto de la empresa se compone de un portafolio tangible de alimentos frescos y un conjunto de servicios complementarios orientados a maximizar la conveniencia del usuario. La primera línea está representada por el camarón P&D en presentación de 1

libra (454 g), un producto crudo, fresco, rigurosamente limpio y listo para cocinar. Su empaque en funda bilaminada sellada al vacío preserva intacta la cadena de frío, la textura y el color uniforme del marisco, portando etiquetado con marca propia que incluye fechas de elaboración, vencimiento e instrucciones de uso.

Como segundo producto estrella se encuentran las bolitas de camarón en paquete de 20 unidades (500 g), una alternativa semiprocesada innovadora lista para freír o cocinar. Este producto destaca por su sabor suave, versatilidad culinaria y rápida preparación, constituyendo el elemento diferenciador clave frente a la oferta tradicional del mercado. En el ámbito de los servicios agregados, la empresa incorpora un sistema de pedidos digitales mediante WhatsApp y redes sociales, habilitando un canal ágil para consultas, reservas de lote y coordinación de compras sin desplazamiento. Esto se complementa con un servicio de entrega a domicilio a escala local, diseñado para cubrir las zonas aledañas en tiempos reducidos, asegurando el uso de empaques térmicos que mantienen la congelación del producto durante el trayecto.

Estrategia de Precio por Producto

Tabla 14 Estrategia de precio de camarón P&D 1lb

Camarón P&D 1lb	**Valor $**		**%**
Costo de venta o producción	$	2,20	38,26%
Descuento	$	0,20	3,48%
Impuesto	$	0,25	4,35%
Comisión de venta	$	-	0,00%
Margen deseado	$	3,10	53,91%
Precio de venta	$	5,75	100,00%

La estructura de precio fijada para el camarón P&D de 1 libra, según la Tabla 14, establece un PVP de $5,75 USD. Este valor absorbe un costo de producción de $2,20 USD, un margen de descuento del 3,48% y un componente impositivo de $0,25 USD, permitiendo obtener un margen de ganancia deseado de $3,10 USD por unidad, equivalente al 53,91% sobre la tarifa final. Este esquema asegura un precio altamente competitivo frente a las grandes cadenas de supermercados, garantizando un margen de contribución robusto para cubrir los costos fijos operativos.

Tabla 15 Estrategia de precio de bolitas de camarón 20 unidades

Bolitas de camarón 20 unidades	**Valor $**	**%**

Costo de venta o producción	$	1,95	31,20%
Descuento	$	0,20	3,20%
Impuesto	$	0,30	4,80%
Comisión de venta	$	-	0,00%
Margen deseado	$	3,80	60,80%
Precio de venta	$	6,25	100,00%

Para la línea de bolitas de camarón de 20 unidades, se determina en la Tabla 15 un precio de venta al público de $6,25 USD. El análisis de costos muestra que la producción directa del paquete requiere $1,95 USD, incorporando $0,20 USD de descuento y $0,30 USD de impuestos. Esta composición de costos permite capturar un margen de ganancia de $3,80 USD por unidad, representando un 60,80% del precio total. El mayor margen obtenido en este producto refleja el valor agregado del procesamiento culinario, posicionándolo como una línea de alta rentabilidad para la empresa.

Estrategia de Distribución

El modelo de distribución adoptado por el emprendimiento corresponde a un esquema selectivo de canal directo, priorizando la entrega directa al consumidor final a través del punto de venta propio y medios digitales. Esta estrategia elimina intermediarios comerciales, lo que permite ejercer un control riguroso sobre el mantenimiento de la cadena de frío, la frescura del marisco y la calidad en el servicio de atención. Las ventas físicas se concentran en el local comercial ubicado en la zona Suroeste de Cuenca, mientras que la demanda remota se gestiona mediante mensajería instantánea y redes sociales, utilizando un servicio tercerizado de delivery con contenedores térmicos para entregas ágiles en sectores aledaños. De este modo, se optimizan los costos de comercialización y se fortalece la relación directa y la confianza con los hogares cuencanos.

Estrategia de Comunicación

Tabla 16 Presupuesto de comunicación

Componentes	**Elementos**	**Presupuesto**	
Papeleria	Volantes	$	30,00
	Bolsas o envases impresos	$	80,00
Publicidad	Carteles del local	$	50,00
	Banners	$	30,00

	Publicidad en WEB	$	120,00
Promociones	Campañas de descuentos especiales	$	60,00
	Ofertas asociadas	$	40,00
Redes Sociales	Administrador de red social	$	150,00
	Diseño	$	80,00
Otros	Fotografía de productos	$	50,00

La Tabla 16 expone el presupuesto asignado a la estrategia de comunicación, que es de un total de $740,00 USD, distribuido estratégicamente entre canales tradicionales y digitales para impulsar el lanzamiento y posicionamiento de la marca. La partida presupuestaria prioriza la inversión en redes sociales con $230,00 USD, seguida de la publicidad exterior y digital con $200,00 USD, y empaques o papelería impresa por $110,00 USD. Asimismo, se destinan $100,00 USD a campañas de ofertas y promociones de apertura, junto a $50,00 USD para fotografía profesional de producto. Esta distribución equilibrada garantiza una presencia de marca atractiva, maximizando el alcance hacia el público objetivo con un uso eficiente del capital comercial.

Gestión Operativa

Tabla 17 Objetivos de producción

No.	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Camarón P&D	Libra (454g)	626
2	Bolitas de Camarón (20 unidades)	Paquete (500g)	383

Los objetivos mensuales de producción (Tabla 17) han sido proyectados para responder de manera directa a la demanda comercial estimada, optimizando la capacidad instalada de la planta desde el inicio de sus actividades. Para el primer producto, el camarón crudo P&D, se establece una meta operativa de 626 libras mensuales, mientras que para la línea semiprocesada de bolitas de camarón la meta alcanza las 383 unidades de 500 gramos al mes.

Tabla 18 Recursos materiales necesarios

No.	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1	Camarón Entero	Materia prima base (para P&D y bolitas).	950,00	lb

2	Fundas para Vacío (1lb)	Empaque para Camarón P&D (bilaminadas).	650,00	u
3	Fundas/Bandejas (500g)	Empaque para Bolitas de Camarón.	400,00	u
4	Etiquetas Adhesivas	Marca, logo, fecha de exp. y tabla nutricional.	1.050,00	u
5	Harina/Aglutinantes	Para la consistencia de las bolitas.	15,00	kg
6	Aliños y Especias	Ajo, sal, pimienta, cebolla en polvo.	5,00	kg
7	Hielo en Escama	Para mantener cadena de frío en proceso.	20,00	sacos
8	Insumos de Limpieza	Cloro alimentario, detergente, guantes nitrilo.	1,00	kit

Para sostener el plan de producción mensual previsto, la empresa requiere un flujo regular de insumos y materia prima que garantice la estandarización y calidad del producto final, por ende, la Tabla 18 expone los insumos y la materia prima necesaria. El requerimiento principal consiste en 950 libras de camarón entero fresco importado desde fincas acuícolas de la Costa, materia prima base que sufrirá una merma natural durante el proceso de P&D. En el ámbito del empaque y presentación, se contemplan 650 fundas de alta barrera para sellado al vacío destinadas al camarón crudo, 400 fundas o bandejas para las bolitas de camarón y 1.050 etiquetas adhesivas con las especificaciones técnicas, marca y notificación sanitaria del ARCSA. La formulación de la línea semiprocesada demanda además 15 kg de harina y aglutinantes junto a 5 kg de aliños y especias naturales. Finalmente, la preservación de la inocuidad y la cadena de frío exige el uso continuo de 20 sacos de hielo en escama para el procesamiento y un kit de insumos de limpieza e higiene profunda para desinfección de áreas.

Capacidad de producción o servicio

Tabla 19 Incremento de producción trimestral - Año

Producción (unidad)	**1er Trim**	**2do Trim.**	**3er Trim.**	**4to Trim.**
Camarón P&D (lb)	1.816,00	1.972,00	1.627,00	2.097,00
Bolitas de Camarón (u)	1.111,00	1.207,00	997,00	1.281,00

Tabla 20 Incremento de producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Camarón P&D (lb)	7.512,00	9.014,00	10.367,00	11.922,00
Bolitas de Camarón (u)	4.596,00	5.515,00	6.342,00	7.294,00

Tabla 21 Capacidad máxima de producción

Capacidad de producción	Cantidad	Unidad
Capacidad de producción máxima hora	12,50	Unidades
Capacidad de producción máxima mes	2.200,00	Unidades
Capacidad de producción máxima año	26.400,00	Unidades

El análisis de la capacidad de producción evidencia una escalabilidad progresiva diseñada para acoplarse al crecimiento del mercado durante el horizonte de evaluación de 4 años. Durante el primer año de operaciones, la producción trimestral (Tabla 19) muestra una evolución ascendente que pasa de 1.816 libras de camarón P&D y 1.111 unidades de bolitas en el primer trimestre, a un pico de 2.097 libras y 1.281 unidades en el cuarto trimestre, acumulando un volumen anual de 7.512 libras de camarón y 4.596 paquetes de bolitas. Esta proyección contempla una expansión sostenida que alcanzará para el año 4 una producción anual (Tabla 20) de 11.922 libras de camarón crudo y 7.294 paquetes de bolitas semiprocesadas. Al contrastar estos volúmenes con la capacidad técnica máxima de la planta (Tabla 21) se confirma que la empresa operará dentro de un margen de utilización holgado y eficiente, contando con la capacidad instalada suficiente para absorber incrementos imprevistos en la demanda sin requerir inversiones adicionales en infraestructura a corto plazo.

El equipamiento productivo y comercial de la planta ha sido seleccionado bajo criterios rigurosos de durabilidad, higiene industrial y cumplimiento normativo sanitario. A continuación, la Tabla 22 los listará:

Tabla 22 Activos fijos

No.	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cantidad
1	Congelador de Cofre Dual	Almacenamiento	Capacidad 420 litros, rango -18°C a 5°C, control digital, gas R600.	2

2	Mesa de Trabajo	Producción	Acero inoxidable 304 (grado alimenticio), 1,50 metros con respaldo.	2
3	Selladora al Vacío	Producción	De campana o cámara, barra de sellado 30 cm, ciclo de 20-30 seg.	1
4	Procesadora de Alimentos	Producción	Motor 1,5 HP, capacidad 3,5 litros, cuchillas de acero inoxidable.	1
5	Balanza Digital	Producción/Despacho	Precisión 1 g, capacidad hasta 30 kg, plato de acero inox.	1
6	Balanza Gramera	Producción	Precisión 0,1 g para pesaje exacto de especias y bolitas.	1
7	Kit de Herramientas P&D	Producción	Cuchillos desvenadores curvos y tijeras de acero quirúrgico.	4
8	Gavetas Plásticas	Logística/Almacén	Polietileno de alta densidad, apilables, capacidad 40 kg.	10
9	Generador eléctrico	Operaciones	Potencia 6,5 kW a gasolina, arranque eléctrico para respaldo de frío.	1
10	Mobiliario oficina y bodega	Administración/Bodega	Escritorio ergonómico, silla ejecutiva y estanterías pesadas industriales.	1
11	Computadora Portátil	Administración	Procesador gama media para gestión de inventarios y facturación.	1
12	Hieleras Térmicas (Coolers)	Transporte	Capacidad 100 litros, aislamiento de poliuretano de alta densidad.	4
13	Mostrador de Atención	Ventas	Estructura de madera/metal con tope de melamina, diseño moderno.	1
14	Impresora Térmica	Ventas	Conexión USB/Bluetooth, ancho de papel 80 mm, corte automático.	1

15	Lector de Tarjetas (POS)	Ventas	Inalámbrico, compatible con chips, banda y contactless (Datafast/Medianet).	1

Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

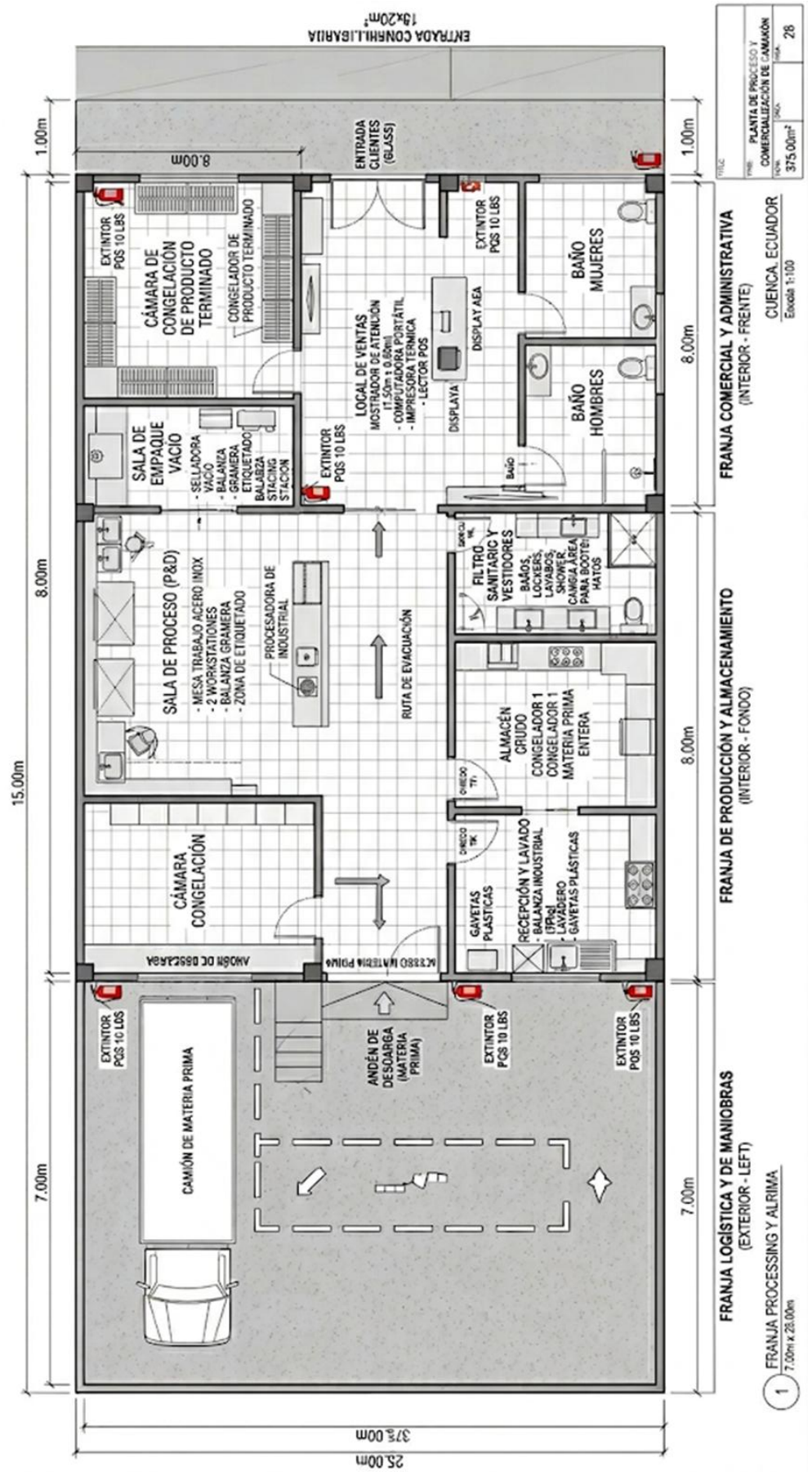
La dinámica operativa de la planta se estructura a través de tres ejes de procesos interrelacionados que aseguran la eficiencia del ciclo de servicio y la inocuidad del alimento. Los procesos operativos integran las fases críticas de recepción e inspección térmica de la materia prima en bodega, traslado al área de proceso, pelado y desvenado manual, lavado con agua helada, molienda y moldeado de las bolitas de camarón, pesaje de porciones, empaque al vacío con etiquetado informativo, e inmediato almacenamiento a -18°C en la cámara de congelación. De forma paralela, los procesos administrativos gestionan el aprovisionamiento de camarón con los proveedores de la Costa, el control de inventarios, la contabilidad y los trámites legales ante el ARCSA y el Municipio. Por su parte, los procesos comerciales abarcan la atención directa al cliente en el punto de venta, la recepción de pedidos digitales mediante redes sociales y el despacho local. El flujo operacional (Tabla 23) sigue un orden secuencial libre de cruzamientos donde la materia prima ingresa por el andén de descarga, se procesa en el área limpia y se almacena congelada hasta su distribución o venta al público, garantizando un control estricto de calidad en cada fase.

Tabla 23 Flujograma de procesos

Ubicación	Descripción de la actividad	Operación (●)	Transporte (➔)	Control (■)	Demora (D)	Almacén (▼)
Bodega	Recepción de materia prima y verificación de temperatura.			**X**		
Producción	Traslado de gavetas al área de limpieza.		**X**			
Producción	Pelado y desvenado manual del camarón.	**X**				

Producción	Lavado y escurrido de las colas de camarón.	**X**			
Producción	Molienda y formado de bolitas (Producto 2).	**X**			
Producción	Pesaje de porciones (1lb o 500g).		**X**		
Producción	Colocación en fundas y sellado al vacío.	**X**			
Empaque	Etiquetado de fundas con marca y fechas.	**X**			
Producción	Espera para ingreso a congelador (lotes).			**X**	
Congelador	Almacenamiento final a -18,0°C.				**X**

Figura 4 Distribución de planta



El diseño de la planta industrial (Figura 4) abarca una superficie total de 375 m² y se organiza funcionalmente en tres franjas claramente delimitadas para garantizar la fluidez de las operaciones y evitar la contaminación cruzada. La primera franja, ubicada en la parte exterior izquierda, corresponde a la zona logística y de maniobras de 7 metros de ancho, la cual incluye el andén de descarga de materia prima y el espacio para el camión refrigerado. La franja central alberga la zona de producción y almacenamiento en frío, compuesta por el almacén de crudo, la sala de proceso de pelado y desvenado, la sala de empaque al vacío, la cámara de congelación de producto terminado y el filtro sanitario con vestidores y duchas para el personal. Por último, la franja frontal derecha está dedicada al área comercial y administrativa, donde se sitúa el local de ventas con mostrador de atención, pantallas de exhibición, baños independientes para hombres y mujeres, y la entrada acristalada para clientes. Toda la planta cuenta con rutas de evacuación señalizadas y extintores estratégicamente ubicados para cumplir con las normas de seguridad industrial.

Tabla 24 Localización

No.	Criterios de localización	Centro	Remigio Crespo	Suroeste (F. Orellana)	Terminal Terrestre
1	Zona comercial	5	5	3	4
2	Servicios básicos disponibles	5	5	5	5
3	Acceso de todo tiempo	2	4	5	4
4	Impuestos	2	3	4	3
5	Accesibilidad para el personal	5	5	4	5
6	Seguridad	3	4	3	2
7	Estacionamiento para clientes	2	3	5	2
8	Permiso para operar	1	3	5	3
9	Potenciales riesgos sociales	3	4	4	2
10	Potenciales riesgos ambientales	2	3	5	3
	Puntaje total	**30**	**39**	**43**	**33**

La selección del emplazamiento óptimo para la planta y punto de venta se determinó mediante una matriz de localización ponderada (Tabla 24) que evaluó cuatro sectores estratégicos de la ciudad de Cuenca: Centro Histórico, Remigio Crespo, Suroeste (Av. Francisco Orellana) y Terminal Terrestre. El sector Suroeste obtuvo la calificación más alta con 43 puntos sobre 50 posibles. El análisis demuestra que el sector Suroeste destaca principalmente por su excelente disponibilidad de estacionamientos para clientes, la facilidad en la obtención de

permisos de funcionamiento industriales, amplias vías de acceso para el transporte pesado de materia prima desde la Costa y bajos riesgos ambientales o sociales, consolidándose como una ubicación estratégica que equilibra la factibilidad operativa con la conveniencia comercial.

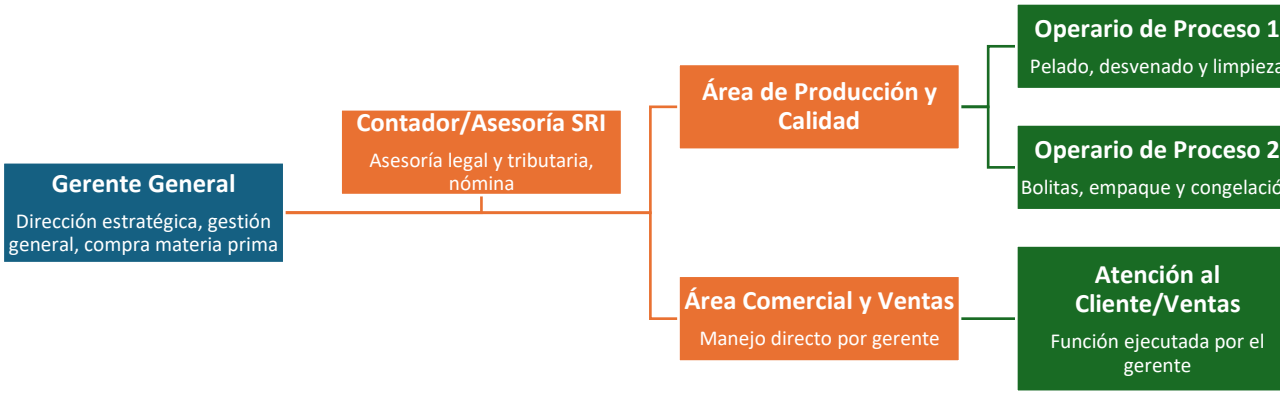
Buenas Prácticas Laborales

El compromiso operativo de la empresa abarca la implementación rigurosa de buenas prácticas laborales enfocadas en la seguridad industrial, la higiene alimentaria, la gestión ambiental y la responsabilidad social. En materia de seguridad ocupacional, se establece el uso obligatorio de Equipos de Protección Personal (EPP) que incluyen botas de caucho antideslizantes, guantes de malla de acero para el pelado y delantales impermeables, complementado con protocolos específicos para el manejo de herramientas cortopunzantes y señalización en áreas húmedas para prevenir caídas. En cuanto a las normas de higiene y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la planta exige la desinfección de manos cada 30 minutos, el empleo permanente de cofia y mascarilla por parte del personal operativo, y la sanitización profunda de mesas de acero e instrumentos de trabajo antes y después de cada lote de procesamiento.

En la dimensión ambiental, la organización aplica una gestión responsable de los desechos orgánicos recolectando las cáscaras y cabezas de camarón en contenedores estancos para evitar malos olores y destinar mermas hacia procesos de compostaje, utilizando además trampas de grasa en los desagües e implementando un uso eficiente del agua. Finalmente, en el ámbito social se garantiza un entorno de trabajo equitativo con remuneraciones justas y afiliación al IESS, promoviendo una política de puertas abiertas con los vecinos y transparencia total con los proveedores de la Costa.

Gestión de Personal

Figura 5 Estructura organizativa



La estructura organizativa propuesta (Figura 5) para la empresa responde a un esquema funcional, lineal y centralizado, diseñado a la medida de una microempresa en etapa de arranque. En la cúspide de la organización se sitúa la gerencia general, encargada de la toma de decisiones estratégicas, la gestión comercial institucional y la supervisión financiera global. De esta gerencia dependen directamente el área operativa, compuesta por dos operarios de proceso enfocados en la manufactura e inocuidad del marisco; el área comercial, constituida por el responsable de atención al cliente y gestión de pedidos digitales; y un soporte externo de contabilidad que brinda asesoría técnica tributaria y fiscal. Esta configuración favorece líneas de comunicación cortas, agilidad operativa y una clara delimitación de responsabilidades, reduciendo sobrecostos administrativos y permitiendo una adaptación flexible al mercado cuencano.

Tabla 25 Necesidad de personal

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Administrativa	Gerente General	1	X		X		
Administrativa	Contador (Externo)	1		X			X
Operativa	Operario de Proceso 1	1	X		X		
Operativa	Operario de Proceso 2	1	X		X		
Comercial	Ventas y Servicio	1*	X		X		

La Tabla 25 expone el dimensionamiento de la plantilla, donde se fija un requerimiento operativo inicial de cuatro colaboradores de contratación permanente bajo relación de dependencia y un profesional bajo la modalidad de servicios externos. La nómina permanente está integrada por el gerente general, dos operarios de proceso y un encargado de ventas y servicio al cliente, todos ellos remunerados mediante sueldo fijo mensual acorde con las normativas laborales vigentes y con aportación al IESS. Por su parte, la gestión contable y tributaria se externaliza a través de un contador profesional bajo contratación temporal o por honorarios, lo que optimiza la estructura de costos fijos sin descuidar el cumplimiento legal ante el SRI y organismos de control sanitario.

Principales Funciones

La gestión administrativa de la empresa asume la responsabilidad integral del planeamiento financiero, la regulación legal y la gestión operativa general. Entre sus atribuciones principales se encuentra la planificación y control del presupuesto mensual de la organización, la ejecución y renovación periódica de los permisos de funcionamiento emitidos por el ARCSA, el municipio de Cuenca y el cuerpo de bomberos, así como la gestión de compras y pagos oportunos a los proveedores. Adicionalmente, esta unidad garantiza el cumplimiento estricto de las obligaciones tributarias ante el SRI y las aportaciones patronales al IESS, velando por la formalidad e integridad institucional del negocio.

En el área comercial, las funciones se enfocan en la atracción de clientes, la atención al usuario y el desarrollo del canal de ventas. El personal asignado brinda atención directa en el local físico y gestiona las solicitudes recibidas a través de canales digitales como WhatsApp y redes sociales. Asimismo, realiza actividades de prospección comercial dirigidas a clientes institucionales como restaurantes, cevicherías y mercados de Cuenca, al tiempo que ejecuta promociones estratégicas para impulsar las ventas de camarón P&D y bolitas semiprocesadas. Sus tareas se complementan con la gestión de cobros en caja, la recepción de pagos electrónicos mediante POS y la coordinación del servicio de entrega a domicilio.

Por su parte, la gestión operativa abarca el procesamiento técnico del marisco y la preservación de las normas higiénico-sanitarias en la planta. El equipo operativo es responsable de recibir, pesar e inspeccionar la calidad de la materia prima proveniente de la provincia del Guayas, ejecutando bajo estándares de Buenas Prácticas de Manufactura los procesos de pelado, desvenado, sazonado y moldeado de las bolitas de camarón. Igualmente, realiza el empaque al vacío, el etiquetado reglamentario y la transferencia inmediata del producto terminado a la cámara de congelación a -18°C para mantener ininterrumpida la cadena de frío. Finalmente, el personal operativo lleva a cabo la limpieza y desinfección diaria de la maquinaria, utensilios de acero inoxidable y superficies de trabajo, asegurando la inocuidad en cada lote de producción.

Con la finalidad de garantizar la mejora continua y el crecimiento profesional del equipo, la empresa implementará una evaluación de desempeño del personal de manera anual una vez que las operaciones se encuentren en marcha. Aunque por la naturaleza inicial del plan de negocios esta matriz no se puede aplicar en la etapa previa, la herramienta permitirá en el futuro medir el rendimiento operativo, identificar necesidades de capacitación y fomentar una cultura de excelencia laboral.

Gestión Financiera

La puesta en marcha de la empresa requiere un presupuesto de inversión inicial total de $27.124,05 USD, distribuido estratégicamente para garantizar la operatividad de la planta y el cumplimiento normativo desde el primer día. A continuación, la Tabla 26 mostrará los detalles:

Tabla 26 Costos iniciales

Partida	Detalle	Monto (USD)
Constitución y licencias	Abogado y constitución de empresa	$ 400,00
	Gastos notariales y registro mercantil	$ 200,00
	Permisos municipales y bomberos	$ 250,00
	ARCSA, notificaciones sanitarias y laboratorio	$ 1.800,00
Infraestructura	Adecuación área limpia	$ 5.690,00
	Muebles (Escritorio, estantes de bodega)	$ 1.800,00
	Renovación de baño, filtro sanitario y desinfección	$ 1.500,00
Equipos Industriales	2 congeladores horizontales grandes	$ 3.200,00
	Máquina selladora al vacio industrial	$ 2.200,00
	Procesadora de alimentos industrial	$ 1.200,00
	Generador eléctrico (6,5 kW) a gasolina	$ 1.500,00
	2 mesas acero inox., balanzas, hieleras y herramientas P&D	$ 2.210,00
	Equipamiento comercial (POS, laptop, impresora y mostrador)	$ 1.400,00
Marketing de lanzamiento	Creación de marca, redes sociales y fotos de producto	$ 450,00
	Material de marketing, letrero exterior y muestras	$ 1.200,00
Capital de trabajo inicial	Fondo de maniobra operativo (Mes 1)	$ 2.124,05
	TOTAL	**$ 27.124,05**

Los costos fijos mensuales (Tabla 27) de la organización ascienden a $3.690,00 USD, lo que representa un compromiso presupuestario anual de $44.280,00 USD independiente del volumen de producción alcanzado.

Tabla 27 Costos fijos

Costos Fijos	Valor
Arriendo de Local y Planta	$ 1.000,00
Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet)	$ 280,00
Nómina Operarios (2) + Cargas IESS	$ 1.100,00
Sueldo Gerente + Cargas IESS	$ 550,00
Contador Externo (SRI, IESS, ARCSA)	$ 120,00
Fondo de Contingencia Logística (Fletes)	$ 200,00
Insumos BPM, Desinfección y Plagas	$ 120,00
Mantenimiento Preventivo de Equipos	$ 80,00
Publicidad y Marketing Digital	$ 150,00
Facturación Electrónica y Sistema POS	$ 30,00
Seguro de Equipos e Instalaciones	$ 60,00
Total	**$ 3.690,00**

El componente más significativo de esta estructura se concentra en el talento humano, sumando $1.650,00 USD al mes entre la nómina de dos operarios de planta y el sueldo del gerente general, ambos con sus correspondientes cargas prestacionales e IESS. El arrendamiento del inmueble de 375 m² en el sector Suroeste de Cuenca insume $1.000,00 USD mensuales, complementado por $280,00 USD en servicios básicos. De manera prudente, la estructura incorpora un fondo de reserva de $200,00 USD mensuales para contingencias logísticas en el transporte de marisco desde la Costa, $150,00 USD para publicidad digital, $120,00 USD para insumos sanitarios BPM, $120,00 USD para servicios contables externos, así como asignaciones menores para mantenimiento de equipos, pólizas de seguro y plataformas de facturación electrónica.

Tabla 28 Costos variables del camarón P&D 1lb = P1

Material	Cantidad	Unidad	Precio	Costo
Camarón entero (Talla 40-50)	1,43	Libras	$ 1,36	$ 1,95
Funda para vacío (Alta barrera)	1	Unidad	$ 0,10	$ 0,10
Etiqueta adhesiva (Marca/Lote)	1	Unidad	$ 0,05	$ 0,05

Insumos de limpieza e hielo	1	Global	$	0,10	$	0,10
			Total		**$**	**2,20**

Tabla 29 Costos variables de bolitas de camarón 20 unidades = P2

Material	**Cantidad**	**Unidad**	**Precio**		**Costo**	
Camarón entero (Talla 70-80)	1,43	Libras	$	1,04	$	1,50
Ingredientes (Harina, especias, sal)	1	Global	$	0,20	$	0,20
Funda para vacío (Alta barrera)	1	Unidad	$	0,10	$	0,10
Etiqueta adhesiva (Diseño Bolitas)	1	Unidad	$	0,05	$	0,05
Insumos de limpieza e hielo	1	Global	$	0,10	$	0,10
			Total		**1,95**	

El análisis unitario de costos variables evidencia un elevado nivel de eficiencia en la transformación de la materia prima, respaldado por la relación directa con proveedores de la Costa. Para el camarón P&D en presentación de 1 libra (Tabla 28), el costo variable total es de $2,20 USD. Este valor incluye $1,95 USD correspondientes a 1,43 libras de camarón entero fresco en talla 40-50, $0,10 USD de la funda bilaminada para vacío, $0,05 USD de la etiqueta adhesiva y $0,10 USD en insumos de limpieza e hielo. Por su parte, la línea semiprocesada de bolitas de camarón de 20 unidades (Tabla 29) registra un costo variable de $1,95 USD por paquete, compuesto por $1,50 USD de camarón entero talla 70-80, $0,20 USD en harina, aglutinantes y especias naturales, $0,10 USD de empaque al vacío, $0,05 USD de etiquetado y $0,10 USD en insumos operativos. La optimización en los insumos primarios asegura márgenes de contribución unitarios de $3,55 USD para P1 y $4,30 USD para P2, fundamentales para sostener la rentabilidad del negocio.

Tabla 30 Supuestos

Parámetro	**Valor**	
Meses proyección	12	
Precio unitario 1	$	5,75
Costo variable unitario 1	$	2,20
Precio unitario 2	$	6,25
Costo variable unitario 2	$	1,95

Costos fijos mensuales	$ 3.690,00
Tasa de impuesto a la renta	25,0%
Crec. mensual – Conservador	0,0%
Crec. mensual – Base	3,0%
Crec. mensual – Optimista	5,0%
P1 - Unidades mes 1 – Conservador	626
P1 - Unidades mes 1 – Base	626
P1 - Unidades mes 1 – Optimista	700
P2 - Unidades mes 1 – Conservador	383
P2 - Unidades mes 1 – Base	383
P2 - Unidades mes 1 – Optimista	425

Los supuestos económicos del proyecto quedan expuestos en la Tabla 30, donde la modelación económica del proyecto se proyecta a 12 meses bajo la aplicación de la tarifa corporativa del impuesto a la renta del 25,0% vigente en el Ecuador. Los supuestos comerciales parten de precios de venta al público de $5,75 USD para el camarón P&D y de $6,25 USD para las bolitas de camarón. Para medir la resistencia financiera de la empresa, se contemplan tres tasas de crecimiento ventas mensuales: un escenario conservador al 0,0% mensual partiendo de 626 unidades de P1 y 383 de P2, un escenario base al 3,0% mensual con el mismo volumen inicial y un escenario optimista al 5,0% mensual iniciando con 700 unidades de P1 y 425 de P2.

Estado de Resultados por Escenario

Tabla 31 Estado de resultados - Escenario conservador

Mes	Ingresos	Costo de ventas	Margen bruto	Gastos operativos	Utilidad operativa	Impuesto	Utilidad neta
1	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
2	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
3	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
4	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
5	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40

6	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
7	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
8	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
9	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
10	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
11	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
12	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
Total anual	**$ 71.919,00**	**$ 25.488,60**	**$ 46.430,40**	**$ 44.280,00**	**$ 2.150,40**	**$ 537,60**	**$ 1.612,80**

Tabla 32 Estado de resultados - Escenario base

Mes	Ingresos	Costo de ventas	Margen bruto	Gastos operativos	Utilidad operativa	Impuesto	Utilidad neta
1	$ 5.993,25	$ 2.124,05	$ 3.869,20	$ 3.690,00	$ 179,20	$ 44,80	$ 134,40
2	$ 6.171,25	$ 2.187,30	$ 3.983,95	$ 3.690,00	$ 293,95	$ 73,49	$ 220,46
3	$ 6.355,50	$ 2.252,50	$ 4.103,00	$ 3.690,00	$ 413,00	$ 103,25	$ 309,75
4	$ 6.545,50	$ 2.319,90	$ 4.225,60	$ 3.690,00	$ 535,60	$ 133,90	$ 401,70
5	$ 6.747,50	$ 2.391,45	$ 4.356,05	$ 3.690,00	$ 666,05	$ 166,51	$ 499,54
6	$ 6.949,50	$ 2.463,00	$ 4.486,50	$ 3.690,00	$ 796,50	$ 199,13	$ 597,37
7	$ 7.157,25	$ 2.536,75	$ 4.620,50	$ 3.690,00	$ 930,50	$ 232,63	$ 697,87
8	$ 7.371,25	$ 2.612,45	$ 4.758,80	$ 3.690,00	$ 1.068,80	$ 267,20	$ 801,60
9	$ 7.591,00	$ 2.690,35	$ 4.900,65	$ 3.690,00	$ 1.210,65	$ 302,66	$ 907,99
10	$ 7.822,75	$ 2.772,40	$ 5.050,35	$ 3.690,00	$ 1.360,35	$ 340,09	$ 1.020,26
11	$ 8.060,25	$ 2.856,65	$ 5.203,60	$ 3.690,00	$ 1.513,60	$ 378,40	$ 1.135,20
12	$ 8.297,75	$ 2.940,90	$ 5.356,85	$ 3.690,00	$ 1.666,85	$ 416,71	$ 1.250,14
Total anual	**$ 85.062,75**	**$ 30.147,70**	**$ 54.915,05**	**$ 44.280,00**	**$ 10.635,05**	**$ 2.658,77**	**$ 7.976,28**

Tabla 33 Estado de resultados - Escenario optimista

Mes	Ingresos	Costo de ventas	Margen bruto	Gastos operativos	Utilidad operativa	Impuesto	Utilidad neta
1	$ 6.681,25	$ 2.368,75	$ 4.312,50	$ 3.690,00	$ 622,50	$ 155,63	$ 466,87
2	$ 7.013,75	$ 2.486,70	$ 4.527,05	$ 3.690,00	$ 837,05	$ 209,26	$ 627,79
3	$ 7.364,00	$ 2.611,00	$ 4.753,00	$ 3.690,00	$ 1.063,00	$ 265,75	$ 797,25
4	$ 7.732,00	$ 2.741,65	$ 4.990,35	$ 3.690,00	$ 1.300,35	$ 325,09	$ 975,26
5	$ 8.124,00	$ 2.880,60	$ 5.243,40	$ 3.690,00	$ 1.553,40	$ 388,35	$ 1.165,05
6	$ 8.533,75	$ 3.025,90	$ 5.507,85	$ 3.690,00	$ 1.817,85	$ 454,46	$ 1.363,39
7	$ 8.961,25	$ 3.177,55	$ 5.783,70	$ 3.690,00	$ 2.093,70	$ 523,43	$ 1.570,27
8	$ 9.406,50	$ 3.335,55	$ 6.070,95	$ 3.690,00	$ 2.380,95	$ 595,24	$ 1.785,71
9	$ 9.875,75	$ 3.501,85	$ 6.373,90	$ 3.690,00	$ 2.683,90	$ 670,98	$ 2.012,92
10	$ 10.368,50	$ 3.676,70	$ 6.691,80	$ 3.690,00	$ 3.001,80	$ 750,45	$ 2.251,35
11	$ 10.885,25	$ 3.859,85	$ 7.025,40	$ 3.690,00	$ 3.335,40	$ 833,85	$ 2.501,55
12	$ 11.431,75	$ 4.053,50	$ 7.378,25	$ 3.690,00	$ 3.688,25	$ 922,06	$ 2.766,19
Total anual	**$ 106.377,75**	**$ 37.719,60**	**$ 68.658,15**	**$ 44.280,00**	**$ 24.378,15**	**$ 6.094,55**	**$ 18.283,60**

El comportamiento económico reflejado en los estados de resultados demuestra la viabilidad financiera del proyecto en las tres magnitudes analizadas, confirmando que la empresa genera utilidades netas positivas desde su primer año de funcionamiento. En el escenario conservador (Tabla 31), bajo una demanda totalmente estática, las ventas anuales totalizan $71.919,00 USD y el costo de ventas $25.488,60 USD, generando un margen bruto de $46.430,40 USD. Tras descontar $44.280,00 USD de gastos operativos fijos y $537,60 USD de impuesto a la renta, la empresa alcanza una utilidad neta de $1.612,80 USD y un margen neto del 2,24%. Este resultado valida que la firma es capaz de sobrevivir operativamente incluso en situaciones de estancamiento comercial prolongado.

En el escenario base (Tabla 32), considerado el parámetro más probable de desempeño en el mercado cuencano con un crecimiento del 3% mensual, los ingresos anuales se incrementan a $85.062,75 USD frente a un costo de ventas de $30.147,70 USD, obteniendo un margen bruto de $54.915,05 USD. Luego de cubrir la totalidad de costos fijos y tributos, la utilidad neta escala a $7.976,28 USD con un margen neto del 9,38%. Finalmente, en el escenario optimista (Tabla 33) de alta penetración comercial, la facturación anual alcanza

$106.377,75 USD con una utilidad neta de $18.283,60 USD y un margen neto del 17,19%. La comparación entre escenarios evidencia la alta palanca operativa del negocio, donde incrementos moderados en los volúmenes de venta expanden sustancialmente los márgenes de ganancia neta.

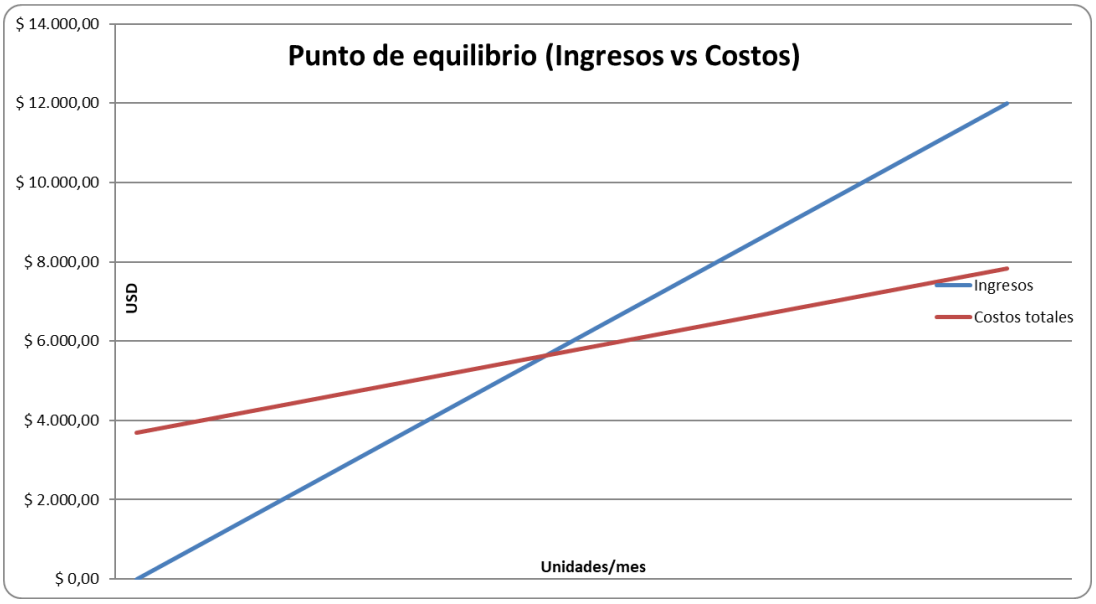
Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio operativo revela el umbral mínimo de comercialización necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables sin incurrir en pérdidas.

Tabla 34 Punto de equilibrio

Concepto	Valor
Precio (P1)	$ 5,75
Costo variable unitario (CV1)	$ 2,20
Precio (P2)	$ 6,25
Costo variable unitario (CV2)	$ 1,95
Costos fijos (CF)	$ 3.690,00
PE (unidades) = CF / (P - CV)	292 178
PE (ventas $) = PE unidades × P	$ 5.640,00

Figura 6 Punto de equilibrio



La Tabla 34 nos dice que, dado un costo fijo mensual de $3.690,00 USD y márgenes de contribución de $3,55 USD por unidad de P1 y $4,30 USD por unidad de P2, el punto de equilibrio en volumen físico exige la venta conjunta de 292 unidades de camarón P&D y 178

unidades de bolitas de camarón al mes. En términos monetarios, este nivel de producción neutra equivale a una facturación mensual de $5.640,00 USD, tal y como se nos demuestra en la Figura 6.

Al contrastar esta cifra de equilibrio con las ventas proyectadas para el primer mes de operaciones, se observa que la empresa supera holgadamente su punto neutro desde el inicio de sus actividades comerciales. La brecha de seguridad inicial entre las ventas estimadas y el umbral de equilibrio confirma un margen de protección operativo importante que resguarda la liquidez del negocio frente a variaciones a la baja en el consumo o demoras en la penetración de mercado.

Modelo de Negocios utilizando el Mapa Canvas

A partir del diagnóstico estratégico, técnico y financiero desarrollado en las secciones previas, se sintetiza la estructura integral del emprendimiento mediante la herramienta del Mapa Canvas, articulando sus nueve módulos de gestión en un modelo de negocio coherente y sostenible.

Figura 7 Modelo canvas



El modelo (Figura 7) consolida como propuesta de valor la entrega de camarón fresco de alta calidad, rigurosamente inocuo y listo para cocinar, ofreciendo un ahorro significativo de tiempo en el hogar a través de empaques al vacío y presentaciones innovadoras como las bolitas de camarón. Esta propuesta se orienta hacia los hogares urbanos de Cuenca, priorizando a padres de familia trabajadores y consumidores que valoran la seguridad alimentaria frente al comercio informal. La interacción con el cliente se fundamenta en un trato cercano y transparente que genera confianza, comunicándose directamente por canales digitales y

dinamizándose mediante promociones de recompra. La comercialización sigue un esquema híbrido que combina la venta directa en el punto físico situado en el sector Suroeste con la gestión de pedidos por WhatsApp y redes sociales, apoyado por entregas a domicilio en contenedores térmicos.

En la dimensión de infraestructura interna, las actividades clave conciernen al procesamiento higiénico del marisco, el mantenimiento estricto de la cadena de frío, el control de calidad bajo normas BPM y la gestión comercial activa. Para sostener estas operaciones, los recursos clave comprenden la planta procesadora de 375 m², el equipamiento de congelación y empaque al vacío, la fuerza laboral capacitada y las alianzas estratégicas con proveedores acuícolas de la Costa. Asimismo, la red de socios clave integra a los productores familiares de camarón en Guayas y El Oro, los proveedores de insumos de empaque y condimentos, y las plataformas de transporte refrigerado y delivery local. Finalmente, la viabilidad económica se equilibra entre fuentes de ingresos provenientes de la venta de camarón P&D y bolitas de camarón, frente a una estructura de costos que contempla los insumos variables de materia prima y los costos fijos operativos mensuales de $3.690,00 USD

Conclusiones

La formulación del presente plan de negocios confirma la viabilidad técnica, comercial, operativa y financiera para la creación de una empresa dedicada al procesamiento secundario y comercialización de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca. El estudio de mercado identifica una oportunidad clara de penetración en el sector azuayo, respondiendo a la necesidad desatendida de familias y jóvenes profesionales que demandan productos del mar prácticos, listos para cocinar y respaldados por estrictas garantías de inocuidad alimentaria. La diferenciación basada en la calidad, la congelación al vacío y el valor agregado de líneas como las bolitas de camarón permite a la empresa posicionarse eficazmente frente a la oferta informal desprovista de registro sanitario y la oferta de grandes cadenas industrializadas a precios elevados.

Desde la perspectiva operativa y de talento humano, la empresa demuestra una capacidad técnica sólida para procesar e inventariar el recurso bajo estándares de Buenas Prácticas de Manufactura y regulaciones de ARCSA. El emplazamiento estratégico de la planta en el sector Suroeste de Cuenca facilita la recepción eficiente de materia prima refrigerada desde la Costa ecuatoriana, garantizando un flujo logístico continuo que abastece holgadamente las metas de producción proyectadas para el horizonte de 4 años. El diseño de la planta de 375 m² y el equipamiento industrial seleccionado garantizan la escalabilidad del volumen de procesamiento sin requerir reinversiones tempranas en infraestructura física.

En el ámbito financiero, el proyecto evidencia métricas de rentabilidad y liquidez altamente favorables que aseguran su sostenibilidad a largo plazo. Con una inversión inicial de $27.124,05 USD, el emprendimiento alcanza el punto de equilibrio operativo desde el primer mes de actividad, requiriendo un nivel neutro de ingresos de $5.640,00 USD frente a ventas

iniciales estimadas en $5.993,25 USD. La evaluación por escenarios confirma que, incluso ante condiciones adversas de estancamiento comercial, la empresa cubre la totalidad de sus costos fijos y genera margen positivo. Por su parte, el escenario base refleja la dinámica más acertada para el entorno local, reportando una utilidad neta de $7.976,28 USD en el primer año y un periodo de recuperación de la inversión de 3,4 años, consolidando la factibilidad económica de la propuesta y respaldando la toma de decisiones para su ejecución.

5. Gerencia Financiera

Descripción General de la Empresa y del Proyecto

El presente proyecto contempla la creación e implementación de una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento secundario, empaque al vacío y comercialización de camarón crudo y semiprocesado en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. La iniciativa surge a partir de la identificación de un nicho insatisfecho en el mercado azuayo, caracterizado por una oferta dividida entre mariscos de venta informal sin garantías sanitarias y productos industriales masivos de alto costo. Ante este panorama, la empresa adopta un enfoque estratégico de diferenciación, renunciando a competir únicamente por precio para centrarse en ofrecer conveniencia, seguridad alimentaria, trazabilidad de origen y la preservación rigurosa de la cadena de frío desde la zona de captura hasta la mesa del consumidor final. En concordancia con este propósito, la misión de la organización se orienta a abastecer a las familias e instituciones de Cuenca con productos derivados del camarón que destaquen por su inocuidad, practicidad e higiene, facilitando la preparación de alimentos nutritivos en el hogar sin sacrificar tiempo ni calidad. A mediano plazo, la visión institucional busca posicionar a la empresa como un referente en el segmento de mariscos congelados con valor agregado en la región austral del país, alcanzando un alto grado de reconocimiento por el estricto cumplimiento de estándares sanitarios, la innovación en sus líneas de producto y la eficiencia de su modelo de atención al cliente.

Se plantea una propuesta de inversión de proyecto nuevo enfocada en la expansión de la oferta local mediante el montaje de una planta de procesamiento escala PYME y la puesta en marcha de un punto de venta presencial. La evaluación técnica y financiera del proyecto se establece sobre un horizonte de vida útil de 4 años. La elección de esta temporalidad responde directamente a las condiciones de financiamiento del mercado financiero local, ajustándose al plazo máximo otorgado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP dentro de su producto CrediPYMES, diseñado para apalancar actividades productivas y comerciales a menor escala. Desde la perspectiva socioambiental, la iniciativa integra prácticas sostenibles como el abastecimiento exclusivo de camarón proveniente de fincas acuícolas certificadas en la provincia del Guayas, el uso de empaques de alta barrera con potencial de reciclaje y el aprovechamiento de mermas orgánicas derivadas del pelado para la elaboración de compostaje o subproductos de harina proteica. En la dimensión social, el valor generado se concentra en el fortalecimiento de la salud pública de Cuenca, garantizando la oferta de mariscos procesados bajo Notificación Sanitaria y normativas de Buenas Prácticas de

Manufactura (BPM) que reducen considerablemente los riesgos epidemiológicos por enfermedades transmitidas por alimentos asociados al comercio informal.

La propuesta comercial se estructura en torno a dos líneas principales desarrolladas bajo el concepto ready-to-cook o listo para cocinar. La primera línea consiste en camarón crudo P&D en presentación de 1 libra (454 gramos) a un precio de venta al público de $5,75 USD y con un costo por unidad de $2,20 USD. La segunda línea corresponde a un producto semiprocesado e innovador de bolitas de camarón apanadas y sazonadas con ingredientes naturales, comercializadas en paquetes de 500 gramos (20 unidades) a $6,25 USD y con un costo por unidad de $1,95 USD. La comercialización se articulará a través de un canal híbrido que combina la atención presencial en un local dotado de área limpia en la ciudad, la recepción de pedidos por vías digitales y un servicio de entrega a domicilio provisto de contenedores térmicos para salvaguardar la temperatura de congelación. El mercado objetivo está conformado por hogares urbanos azuayos y jóvenes profesionales que priorizan la nutrición, el ahorro de tiempo en la cocina y la practicidad de porciones individuales.

Para abastecer dicha demanda durante el período de evaluación, las proyecciones de volumen de ventas inician con una base mensual de 1.009 unidades distribuidas en 626 libras de camarón P&D y 383 paquetes de bolitas de camarón. A continuación, la Tabla 35 detalla la progresión proyectada del volumen físico de producción y ventas:

Tabla 35 Proyección de producción y ventas de los productos

Producto / Servicio	Unidad	Precio Venta ($)	Venta Mensual Base	Venta Año 1	Venta Año 2	Venta Año 3	Venta Año 4
Camarón P&D	Libra (454g)	$5,75	626	7.512	9.014	10.367	11.922
Bolitas de Camarón	Paquete (500g)	$6,25	383	4.596	5.515	6.342	7.294
TOTAL UNIDADES	Unidades		1.009	12.108	14.530	16.709	19.215

En el ámbito operativo, el aprovisionamiento de materia prima fresca desde Guayas se efectúa mediante la contratación de transporte refrigerado especializado con el fin de optimizar la estructura de costos fijos y evitar sobreinversiones en flota vehicular propia, respaldado además por un fondo de reserva para contingencias logísticas que mitigue eventuales interrupciones en la red vial interprovincial. Una vez en las instalaciones de Cuenca, el marisco ingresa al área limpia donde es sometido a procesos de desinfección, pelado, desvenado, formateado, sellado al vacío, congelación rápida e inventario en cámaras

frías, operando bajo las especificaciones técnicas de equipos industriales en acero inoxidable y la regulación de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Con el propósito de garantizar la capacidad instalada y cumplir con las exigencias sanitarias del sector, se definió un plan de inversiones iniciales que comprende la adquisición de equipamiento industrial de frío, mobiliario de acero inoxidable y los desembolsos preoperativos de regulación. A continuación, la Tabla 36 detalla la estructura de activos fijos e intangibles necesarios para la puesta en marcha:

Tabla 36 Activos fijos e intangibles

Detalle del Rubro	**Monto Real Estimado (USD)**	
Abogado y Constitución de Empresa	$	400,00
Gastos Notariales y Registro Mercantil	$	200,00
Permisos Municipales y Bomberos (Cuenca)	$	250,00
ARCSA, Notificaciones Sanitarias y Lab	$	1.800,00
Adecuación de área limpia (BPM, epóxico, trampa de grasa)	$	5.690,00
Renovación de baño, filtro sanitario y desinfección	$	1.500,00
2 Congeladores industriales de cofre dual (420 L c/u)	$	3.200,00
Máquina selladora al vacío industrial de campana	$	2.200,00
Procesadora de alimentos industrial (1.5 HP)	$	1.200,00
Generador eléctrico (6,5 kW) a gasolina	$	1.500,00
2 Mesas de trabajo acero inox 304 y utensilios	$	1.000,00
Kit de herramientas P&D (4 conjuntos quirúrgicos)	$	250,00
10 gavetas plásticas apilables de alta densidad	$	200,00
4 hieleras térmicas de alta densidad (100 L)	$	480,00
Balanza digital industrial con torre (hasta 30 kg)	$	180,00
Balanza gramera de precisión (0,1 g)	$	50,00
Muebles de oficina y estanterías pesadas para bodega	$	1.800,00
Mostrador de atención al cliente para local	$	500,00
Computadora portátil de oficina	$	750,00

Impresora térmica de recibos (80 mm)	$	140,00
Lector de tarjetas / POS inalámbrico	$	60,00
Creación de marca, redes sociales y fotos de producto	$	450,00
Material de marketing, letrero exterior y muestras	$	1.200,00
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS Y PREOPERATIVOS	**$**	**25.000,00**

Por otra parte, para sostener la continuidad de la operación y la gestión administrativa de la planta en Cuenca, se proyectó una estructura de costos y gastos fijos mensuales, los cuales operan independientemente del volumen de producción. A continuación, en la Tabla 37 dichos rubros se sintetizan:

Tabla 37 Costos fijos

Concepto	**Monto Mensual (USD)**	
Arriendo de Local y Planta	$	1.000,00
Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet)	$	280,00
Nómina Operarios (2) + Cargas IESS	$	1.100,00
Sueldo Gerente + Cargas IESS	$	550,00
Contador Externo (SRI, IESS, ARCSA)	$	120,00
Fondo de Contingencia Logística (Fletes)	$	200,00
Insumos BPM, Desinfección y Plagas	$	120,00
Mantenimiento Preventivo de Equipos	$	80,00
Publicidad y Marketing Digital	$	150,00
Facturación Electrónica y Sistema POS	$	30,00
Seguro de Equipos e Instalaciones	$	60,00
TOTAL COSTOS FIJOS SIN DEPRECIACIÓN MENSUALES	**$**	**3.690,00**
Depreciación Mensual de Activos Fijos	$	244,76
Amortización Mensual Preoperativa	$	358,33
TOTAL COSTOS FIJOS CONTABLES MENSUALES	**$**	**4.293,09**

Financiamiento del proyecto

La ejecución y puesta en marcha del proyecto requiere una estructura total de financiamiento de $27.124,05 USD, conformada por $20.700,00 USD en activos fijos, $4.300,00 USD en gastos preoperativos amortizables y $2.124,05 USD asignados al capital de trabajo del primer mes de operaciones. La estrategia financiera combina un aporte directo de capital propio con endeudamiento bancario comercial, logrando una combinación equilibrada entre autonomía de gestión y aprovechamiento del apalancamiento sobre la rentabilidad del inversionista.

El componente de patrimonio privado asciende a $20.000,00 USD, representando el 73,74% de la inversión total requerida. La tasa de rendimiento mínima exigida por el accionista (costo de los recursos propios, Ks) se fijó en un 16,00% anual, valor que compensa el costo de oportunidad y el nivel de riesgo asociado al desarrollo de la actividad agroindustrial en el mercado local. Por su parte, el saldo restante de $7.124,05 USD, equivalente al 26,26% del capital invertido, será financiado mediante un préstamo otorgado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP a través de su producto CrediPYMES. Esta operación crediticia se pacta a una tasa de interés nominal anual del 11,28% y a un plazo total de amortización de 4 años, marco temporal que define formalmente el horizonte de evaluación técnica del proyecto.

Se calcula un Costo Promedio Ponderado de Capital del 13,69% anual. Este porcentaje constituye la tasa de descuento oficial para la actualización de los flujos de caja y representa la rentabilidad mínima que debe generar la operación para satisfacer las pretensiones de la entidad financiera y del promotor.

Para la liquidación del pasivo contraído con la Cooperativa JEP, se adopta preferentemente el sistema de amortización alemán, cuotas de capital constantes y cuotas totales decrecientes, debido a que minimiza el monto acumulado de intereses devengados a lo largo de la vida del crédito y acelera la liberación de carga financiera sobre el flujo de caja en los años finales. No obstante, para fines analíticos y comparativos, se ha evaluado también la tabla de amortización bajo el sistema francés, cuotas fijas periódicas, la cual acumula un costo total por intereses de $2.116,00 USD.

A continuación, en las Tablas 38 y 39 se presenta el detalle de la amortización de la deuda bajo los sistemas alemán y francés, respectivamente, para un horizonte de cuatro años.:

Tabla 38 Tabla de amortización bajo el sistema alemán (opción aplicada al flujo del inversionista)

Año	Saldo Inicial ($)	Pago a Capital ($)	Pago de Intereses ($)	Cuota Total ($)	Saldo Final ($)
1	$7.124,05	$1.781,01	$803,59	$2.584,61	$5.343,04
2	$5.343,04	$1.781,01	$602,69	$2.383,71	$3.562,03

3	$3.562,03	$1.781,01	$401,80	$2.182,81	$1.781,01
4	$1.781,01	$1.781,01	$200,90	$1.981,91	$0,00
TOTAL		$7.124,05	$2.008,98	$9.133,03	

Tabla 39 Tabla de amortización bajo el sistema francés (referencia comparativa)

Año	Saldo Inicial ($)	Pago a Capital ($)	Pago de Intereses ($)	Cuota Total ($)	Saldo Final ($)
1	$7.124,05	$1.506,42	$803,59	$2.310,01	$5.617,63
2	$5.617,63	$1.676,34	$633,67	$2.310,01	$3.941,29
3	$3.941,29	$1.865,43	$444,58	$2.310,01	$2.075,85
4	$2.075,85	$2.075,85	$234,16	$2.310,01	$0,00
TOTAL		$7.124,05	$2.116,00	$9.240,05	

Costo de capital promedio ponderado

El Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP), conocido internacionalmente como WACC (Weighted Average Cost of Capital), representa la tasa de rendimiento mínima que el proyecto debe generar para satisfacer las expectativas de retorno del inversionista y cubrir los costos financieros del endeudamiento bancario. Esta métrica actúa como la tasa de descuento oficial para evaluar la viabilidad económica del proyecto a través del flujo de caja libre del proyecto, permitiendo determinar la capacidad de la empresa para crear valor económico neto a lo largo del horizonte de evaluación.

Para la estimación del CCPP, se consideran los componentes de la estructura de capital previamente establecidos: un aporte de patrimonio de $20.000,00 USD y una deuda con la Cooperativa JEP por $7.124,05 USD. El costo del capital propio (Ks) se fijó en 16,00% anual, reflejando el rendimiento exigido por el accionista ante el riesgo operativo y de mercado de la actividad agroindustrial en Cuenca. Por otro lado, la tasa de interés nominal de la deuda bancaria (Kd) es del 11,28% anual. Sin embargo, en la legislación tributaria ecuatoriana, los gastos por intereses financieros son deducibles de la base imponible del impuesto a la renta y de la participación a trabajadores, lo que genera un escudo fiscal equivalente a una tasa impositiva efectiva combinada (t) del 36,25%, correspondiente al 15% de participación a trabajadores más el 25% de impuesto a la renta sobre la utilidad gravable. El impacto de la deducibilidad tributaria reduce el costo efectivo de la deuda (Ki) mediante la siguiente relación:

$$K_i = K_d \cdot (1 - t)$$

$$K_i = 11{,}28\% \cdot (1 - 0{,}3625) = 7{,}19\%$$

Una vez obtenido el costo neto de la deuda, se aplica la fórmula del Costo de Capital Promedio Ponderado incorporando la participación proporcional de cada fuente de financiamiento sobre la inversión total (V = $27.124,05 USD):

$$CCPP = (W_d \cdot K_i) + (W_d \cdot K_s)$$

Donde Wd y Ws representan los pesos relativos de la deuda y del patrimonio, respectivamente. Sustituyendo los valores en la ecuación:

$$CCPP = (26{,}26\% \cdot 7{,}19\%) + (73{,}74\% \cdot 16{,}00\%)$$

$$CCPP = 1{,}89\% + 11{,}80\% = 13{,}69\%$$

El resultado obtenido indica que el proyecto exige un costo financiero ponderado del 13,69% anual en términos reales post-impuestos. Cualquier flujo operativo futuro descontado a esta tasa garantizará la cobertura del servicio de la deuda y el rendimiento requerido por el inversionista.

Flujos de efectivo del proyecto.

El análisis de la viabilidad económica del proyecto se fundamenta en la construcción y evaluación del flujo de caja libre del proyecto, el cual determina la capacidad intrínseca del negocio para generar liquidez operativa a partir de los recursos invertidos, independientemente de la estructura de financiamiento empleada. La determinación de la inversión inicial total asciende a $27.124,05 USD en el Periodo 0, integrada por $20.700,00 USD en activos fijos tangibles, $4.300,00 USD en activos intangibles y gastos preoperativos amortizables, y $2.124,05 USD destinados a la cobertura del capital de trabajo inicial necesario para financiar el primer mes de operaciones sin sobresaltos de liquidez.

Tabla 40 Flujos de efectivo operativos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
No. Unidades Camarón P&D	7512	9014,4	10366,56	11921,544
No. Unidades Bolitas de Camarón	4596	5515,2	6342,48	7293,852
Precio unitario Camarón P&D	$ 5,75	$ 5,75	$ 5,75	$ 5,75
Precio unitario Bolitas de Camarón	$ 6,25	$ 6,25	$ 6,25	$ 6,25
Total ventas proyectadas	$ 71.919,00	$ 86.302,80	$ 99.248,22	$ 114.135,45

Costo variable unitario Camarón P&D	$ 2,20	$ 2,20	$ 2,20	$ 2,20
Costo variable unitario Bolitas de Camarón	$ 1,95	$ 1,95	$ 1,95	$ 1,95
Costos fijos excepto depreciación	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00
Ventas Camarón P&D	$ 43.194,00	$ 51.832,80	$ 59.607,72	$ 68.548,88
Ventas Bolitas de Camarón	$ 28.725,00	$ 34.470,00	$ 39.640,50	$ 45.586,58
Costos variables Camarón P&D	$ 16.526,40	$ 19.831,68	$ 22.806,43	$ 26.227,40
Costos variables Bolitas de Camarón	$ 8.962,20	$ 10.754,64	$ 12.367,84	$ 14.223,01
Costos fijos excepto depreciación	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00
Depreciación	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 3.727,10
Utilidad Operativa	**$ -1.861,70**	**$ 7.424,38**	**$ 15.781,85**	**$ 25.677,94**
Impuestos y participaciones (36.25%)	$ -	$ 2.691,34	$ 5.720,92	$ 9.308,25
Utilidad Neta	**$ -1.861,70**	**$ 4.733,04**	**$ 10.060,93**	**$ 16.369,69**
Depreciación	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 3.727,10
FE OPERATIVOS	**$ 2.150,40**	**$ 8.745,14**	**$ 14.073,03**	**$ 20.096,79**

Para la estimación de los flujos de caja operativos durante los 4 años de vida útil del proyecto (Tabla 40), se proyectaron las ventas partiendo de un volumen base mensual de 1.009 unidades en el año 1 hasta alcanzar 19.215 unidades anuales en el año 4. A los ingresos operativos se les dedujeron los costos variables asociados a la materia prima, los costos fijos de fabricación, fletes refrigerados interprovinciales, alquiler de planta, servicios básicos, nómina operativa y administrativa, y gastos de comercialización. Sobre la utilidad operativa (EBITDA), se aplicó la deducción por depreciación de activos fijos y amortización de intangibles para determinar la utilidad operacional, sobre la cual se calcularon las obligaciones de participación a trabajadores e impuesto a la renta. Posterior al cómputo impositivo, se reintegraron las partidas no monetarias y se consideraron los ajustes por necesidades

adicionales de capital de trabajo a medida que la escala de ventas se expandía, reflejando una senda creciente y saludable de generación de efectivo operativo año tras año.

En el último año del horizonte de evaluación, se incorporó el cálculo del flujo terminal por un monto total de $12.148,54 USD. Este valor rescata tanto la devolución integral del capital de trabajo acumulado en el tiempo como el valor de desecho o salvamento neto de la infraestructura instalada. Para la determinación del valor residual de los activos fijos, se estimó su valor de mercado esperado al cierre del cuarto año y se restó el valor contable en libros, aplicando el ajuste impositivo sobre la utilidad en venta de activos. La consolidación de este valor residual en el flujo final permite capturar adecuadamente la liquidación teórica del patrimonio operativo al término del período de evaluación.

Tabla 41 Flujos de efectivo del proyecto

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO
0	$ -27.124,05
1	$ 2.150,40
2	$ 8.745,14
3	$ 14.073,03
4	$ 32.245,33

Con la serie de flujos de efectivo netos (Tabla 41) descontados al Costo Promedio Ponderado de Capital del 13,69% anual determinado previamente, la evaluación arroja un Valor Actual Neto del proyecto de $10.414,88 USD. Dado que el VAN es estrictamente mayor a cero, el proyecto no solo recupera el capital invertido y cubre el costo de oportunidad de los recursos empleando la tasa de descuento exigida, sino que crea un excedente económico neto considerable para la organización.

Complementariamente, la Tasa Interna de Retorno del proyecto alcanza un 25,88% anual. Al comparar este rendimiento intrínseco con la tasa de corte establecida por el CCPP, se evidencia un margen de seguridad amplio de 12,19 puntos porcentuales, lo cual ratifica la alta rentabilidad de la actividad operativa frente a variaciones adversas en el entorno macroeconómico o de mercado. Asimismo, el Período de Recuperación de la inversión para el flujo económico se concreta a los 3 años y 0,8 meses, asegurando el retorno íntegro del capital inicial holgadamente dentro del horizonte operacional de 4 años pactado para el proyecto.

Flujo del inversionista

El flujo de caja del inversionista (Tabla 42) evalúa la rentabilidad efectiva que obtienen los promotores del proyecto tras incorporar el impacto del esquema de financiamiento externo

contratado con la Cooperativa JEP. A diferencia del flujo económico, esta perspectiva considera únicamente el desembolso inicial de recursos propios, requiriendo un aporte de patrimonio de $20.000,00 USD en el periodo 0, equivalente al 73,74% del presupuesto total de $27.124,05 USD. Sobre la caja operativa del negocio, se aplica la deducción anual del servicio de la deuda, cuotas de amortización a capital e intereses, determinado bajo el sistema de amortización alemán detallado en la sección de financiamiento.

Tabla 42 Flujo de efectivo del inversionista

Año	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
FE DEL PROYECTO	**$-27.124,05**	**$ 2.150,40**	**$ 8.745,14**	**$ 14.073,03**	**$ 32.245,33**
Desembolso del préstamo	$ 7.124,05				
Pago capital		$ -1.781,01	$ -1.781,01	$ -1.781,01	$ -1.781,01
Pago interes (inc. aho. Imp.)		$ -803,59	$ -602,69	$ -401,80	$ -200,90
Ahorro impuestos por intereses		$ 291,30	$ 218,48	$ 145,65	$ 72,83
FE DEL INVERSIONISTA	**$-20.000,00**	**$ -142,90**	**$ 6.579,91**	**$ 12.035,87**	**$ 30.336,24**

Al descontar esta serie de flujos netos del accionista utilizando la tasa de costo del capital propio del 16,00% anual, la evaluación financiera arroja un Valor Actual Neto del Inversionista de $9.232,06 USD. La obtención de un VAN positivo evidencia que el proyecto no solo logra cubrir el rendimiento mínimo exigido por el promotor en compensación por el riesgo asumido, sino que genera un valor económico adicional sustancial sobre el capital social aportado. En consonancia con este indicador, la Tasa Interna de Retorno del Inversionista se ubica en un 29,77% anual, superando ampliamente la tasa de corte requerida con una holgura superior a 13 puntos porcentuales. Asimismo, el Período de Recuperación del capital propio se alcanza a los 3 años y 0,60 meses, garantizando la repatriación integral de la inversión patrimonial antes de la conclusión del horizonte operativo de 4 años.

El análisis comparativo entre el flujo operativo y el financiero confirma la presencia de un apalancamiento financiero positivo o favorable. La TIR del Inversionista se incrementa con respecto a la TIR del proyecto, lo que demuestra que la tasa de costo neto de la deuda con la Cooperativa JEP es inferior al costo de oportunidad del capital propio, logrando que el endeudamiento bancario potencie de forma efectiva la rentabilidad del inversionista.

Análisis de escenarios

El análisis de sensibilidad y escenarios constituye una herramienta indispensable en la evaluación de proyectos de inversión, pues permite examinar la capacidad de resistencia del modelo de negocio ante desviaciones en las variables macroeconómicas e imprevistos en la dinámica competitiva del mercado. Para el presente estudio, se estructuró un escenario de riesgo estresado que combina fluctuaciones en la demanda comercial con la incorporación de la inflación proyectada sobre precios, costos e incrementos en la tasa de descuento. En este contexto, se aplicó un ajuste por inflación acumulativa del 2,20% para el año 2, 1,80% para el año 3 y 1,50% para el año 4. Dicho ajuste inflacionario encarece los costos variables unitarios y actualiza nominalmente los precios de venta, al tiempo que eleva la exigencia de rentabilidad del proyecto, donde la tasa de descuento (CCPP) se ajusta desde el 13,69% nominal original hasta una tasa ajustada por inflación del 15,77% anual. Todos estos cambios se pueden ver aplicados en la Tabla 43.

Tabla 43 Flujo de efectivo operativos del proyecto por el escenario establecido

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS				
Años	**1**	**2**	**3**	**4**
No. Unidades Camarón P&D	7512	9014,4	8112,96	8518,608
No. Unidades Bolitas de Camarón	4596	5515,2	4963,68	5211,864
Tasa de inflación	0,00%	2,20%	1,80%	1,50%
Factor de inflación	1,00	1,02	1,04	1,06
Precio unitario Camarón P&D	$ 5,75	$ 5,75	$ 5,75	$ 5,75
Precio unitario Bolitas de Camarón	$ 6,25	$ 6,25	$ 6,25	$ 6,25
P uni inflado Camarón P&D	$ 5,75	$ 5,88	$ 5,98	$ 6,07
P uni inflado Bolitas de Camarón	$ 6,25	$ 6,39	$ 6,50	$ 6,60
Costo variable unitario Camarón P&D	$ 2,20	$ 2,20	$ 2,20	$ 2,20

Costo variable unitario Bolitas de Camarón	$ 1,95	$ 1,95	$ 1,95	$ 1,95
C var inflado Camarón P&D	$ 2,20	$ 2,25	$ 2,29	$ 2,32
C var inflado Bolitas de Camarón	$ 1,95	$ 1,99	$ 2,03	$ 2,06
Costos fijos excepto depreciación	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00
VentasCamarón P&D	$ 43.194,00	$ 52.973,12	$ 48.533,97	$ 51.725,08
Ventas Bolitas de Camarón	$ 28.725,00	$ 35.228,34	$ 32.276,21	$ 34.398,37
Costos variables Camarón P&D	$ 16.526,40	$ 20.267,98	$ 18.569,52	$ 19.790,47
Costos variables Bolitas de Camarón	$ 8.962,20	$ 10.991,24	$ 10.070,18	$ 10.732,29
Costos fijos excepto depreciación	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00	$ 44.280,00
Depreciación	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 3.727,10
Utilidad Operativa	**$ -1.861,70**	**$ 8.650,14**	**$ 3.878,38**	**$ 7.593,59**
Impuestos y participaciones	$ -	$ 3.135,68	$ 1.405,91	$ 2.752,68
Utilidad Neta	**$ -1.861,70**	**$ 5.514,47**	**$ 2.472,47**	**$ 4.840,91**
Depreciación	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 4.012,10	$ 3.727,10
FE OPERATIVOS	**$ 2.150,40**	**$ 9.526,57**	**$ 6.484,57**	**$ 8.568,01**
FE TERMINAL				**$ 12.148,54**
FE DEL PROYECTO	**$ 2.150,40**	**$ 9.526,57**	**$ 6.484,57**	**$ 20.716,55**

En la dimensión comercial, el escenario contempla una trayectoria volátil de ventas explicada por el ciclo de vida inicial de la marca en Cuenca. Durante el año 2, se asume un auge en la demanda con un crecimiento del 20,00% en las unidades vendidas de ambas líneas respecto al año 1, alcanzando 9.014 libras de camarón P&D y 5.515 paquetes de bolitas, impulsado

por el posicionamiento del producto. No obstante, para el año 3 se simula un impacto adverso producto de la intensificación de la competencia y el endurecimiento de la oferta existente, provocando una caída del 10,00% en los volúmenes de venta con relación al año anterior. Finalmente, en el año 4 se proyecta un repunte del 5,00% en las ventas sustentado en la consolidación de la confianza del consumidor y la fidelización de clientes.

La combinación de la presión inflacionaria sobre los costos variables, la rigidez en la estructura de costos fijos operacionales y la contracción del volumen en el año 3 altera significativamente la senda de generación de efectivo. Los flujos de caja operativos ajustados resultan en $2.150,40 USD para el año 1, $9.526,57 USD para el año 2, $6.484,57 USD para el año 3 y $20.716,55 USD para el año 4. Al descontar estos flujos a la tasa exigida del 15,77%, la evaluación económica arroja un Valor Actual Neto negativo de $-2.447,05 USD. Un VAN menor a cero indica que, bajo estas condiciones combinadas de shock de competencia e inflación, el proyecto no logra cubrir el costo de capital ajustado, destruyendo valor económico por la insuficiencia de margen operativo para absorber la estructura fija en los periodos de contracción de volumen.

En coherencia con el resultado del VAN, la Tasa Interna de Retorno del proyecto en este escenario disminuye al 12,23% anual. Al comparar este rendimiento con la tasa de descuento ajustada por inflación del 15,77%, se constata que la rentabilidad intrínseca del negocio queda por debajo del umbral mínimo exigido para compensar el costo del capital y el riesgo operativo. Por su parte, el Período de Recuperación de la inversión se extiende a 3 años y 5,19 meses. Si bien el capital nominal de $27.124,05 USD se recupera cuantitativamente antes de finalizar el horizonte de 4 años, el análisis a valor presente ratifica la vulnerabilidad de la empresa ante caídas en las ventas.

Conclusiones y recomendaciones

Se recomienda emprender la ejecución del proyecto de inversión para el procesamiento, empaque al vacío y comercialización de camarón en la ciudad de Cuenca. Esta decisión se fundamenta en los sólidos resultados obtenidos en la evaluación financiera del escenario base, donde la iniciativa demuestra una capacidad comprobada para crear valor económico neto y superar ampliamente los niveles de exigencia de rentabilidad. Con un Valor Actual Neto del proyecto de $10.414,88 USD y un Valor Actual Neto del inversionista de $9.232,06 USD, el negocio valida la recuperación integral de la inversión inicial de $27.124,05 USD y cubre plenamente el costo de oportunidad de los recursos involucrados.

Desde la perspectiva de las tasas de retorno, la Tasa Interna de Retorno del proyecto del 25,88% supera holgadamente al Costo Promedio Ponderado de Capital del 13,69%, mientras que la Tasa Interna de Retorno del inversionista alcanza un 29,77%, sobrepasando la tasa exigida por el capital propio del 16,00%. Esta divergencia favorable entre la rentabilidad económica y financiera confirma la existencia de un apalancamiento financiero positivo, en el cual la deuda contratada con la Cooperativa JEP bajo el producto CrediPYMES abarata la

estructura global de capital y potencia la rentabilidad sobre los $20.000,00 USD aportados por el accionista. Asimismo, el Período de Recuperación de la inversión estimado en 3 años y 0,55 meses garantiza la repatriación del capital dentro del horizonte operativo de 4 años.

No obstante, la viabilidad del escenario base, las conclusiones derivadas del análisis de riesgo e inflación imponen una alerta estratégica determinante para la gerencia. El proyecto evidencia una elevada sensibilidad ante la combinación de presiones inflacionarias y caídas en el volumen de ventas por el endurecimiento de la competencia. En un escenario de riesgo con una contracción del 10,00% en las ventas en el año 3 e inflación en costos, el VAN se torna negativo y la TIR disminuye al 12,23%, debido a la rigidez que representa la estructura de costos fijos operacionales. Este hallazgo demuestra que, si bien el proyecto es rentable en condiciones normales, requiere un control riguroso sobre las metas comerciales y los gastos fijos para evitar la destrucción de valor.

Para blindar la viabilidad del negocio y asegurar el éxito del emprendimiento, se recomienda implementar cuatro estrategias clave de gestión. En primer lugar, la empresa debe estructurar desde el año 1 un programa de fidelización de clientes urbanos y acuerdos institucionales de suministro para asegurar la demanda y mitigar el riesgo de pérdida de cuota de mercado en el año 3 ante competidores emergentes. En segundo lugar, se sugiere negociar cláusulas de flexibilidad en la estructura de costos fijos, evaluando arrendamientos escalonados y optimizando las cargas de flete refrigerado desde Guayas para mantener un margen operativo holgado. En tercer lugar, se debe mantener de forma estricta la diferenciación basada en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la certificación ARCSA, fortaleciendo la confianza en la marca como su principal ventaja competitiva. Por último, se ratifica la conveniencia de ejecutar la amortización de la deuda mediante el sistema alemán acordado con la Cooperativa JEP, reduciendo paulatinamente la carga impositiva por intereses y liberando capacidad financiera en la fase final del proyecto.

6. Conclusión del estudio

El desarrollo de la presente investigación ha permitido demostrar de manera integral la factibilidad comercial, técnica y financiera para la comercialización de camarón crudo P&D y productos semiprocesados con valor agregado en la ciudad de Cuenca. La articulación metódica de los diagnósticos estratégicos, el estudio del consumidor, la configuración de procesos operativos e inocuos y la modelación económica proyectada a cuatro años confirma que el proyecto reúne todas las condiciones necesarias para consolidarse como una alternativa de negocio sostenible y rentable dentro del sector agroalimentario del austro ecuatoriano.

La investigación evidencia que la superación de las deficiencias históricas del canal tradicional de mariscos es alcanzable mediante la estructuración de un modelo corporativo profesionalizado. Al integrar presentaciones orientadas a la conveniencia, envasado al vacío con tecnología de conservación y protocolos estricta de inocuidad alimentaria, la propuesta

logra transformar un producto típicamente masivo en una oferta de valor superior, capaz de capturar la demanda insatisfecha del mercado cuencano y mitigar los factores de mortalidad empresarial asociados a la toma empírica de decisiones.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica, los diagnósticos situacionales aplicados mediante las herramientas PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter permitieron identificar un entorno macroeconómico y sectorial favorable pero competitivo, donde las barreras de entrada para nuevos competidores son moderadas y el poder de negociación de los proveedores del litoral exige la consolidación de alianzas estables. La evaluación cualitativa y cuantitativa reflejada en la matriz McKinsey-GE ratificó una posición atractiva para el negocio, justificando la adopción de una estrategia de penetración de mercado y diferenciación enfocada en la calidad, la inocuidad y la practicidad de consumo.

Asimismo, la formulación del direccionamiento estratégico establece una hoja de ruta formal que contrarresta la improvisación operativa, factor determinante en la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos locales. La ventaja competitiva construida no se fundamenta en un liderazgo en costos mediante la precarización del producto, sino en una propuesta de valor basada en la garantía de origen, el procesamiento estandarizado P&D, presentaciones semiprocesadas listas para cocinar y una identidad de marca asociada a la salud y conveniencia. Esta alineación estratégica asegura que las decisiones operativas, comerciales y financieras de la organización converjan hacia la sostenibilidad y el posicionamiento de largo plazo en el mercado cuencano.

El estudio de mercado ejecutado en la ciudad de Cuenca confirmó una demanda insatisfecha caracterizada por la búsqueda de conveniencia, inocuidad y practicidad en la preparación de alimentos marinos. La aplicación de técnicas de posicionamiento perceptual, como el escalamiento multidimensional (MDS), permitió identificar una brecha clara en el mercado local, se logró identificar que los consumidores perciben al canal tradicional como deficiente en higiene y control de temperatura, mientras que la oferta en cadenas de autoservicio suele asociarse a precios elevados o falta de opciones semiprocesadas especializadas. En respuesta a este diagnóstico, se usó el modelo de marketing de las 4Ps de Porter donde se logró estructurar un portafolio adaptado al perfil del consumidor urbano, combinando precios competitivos basados en el valor percibido, canales de distribución eficientes y una estrategia de comunicación enfocada en la frescura y la salud.

Un pilar fundamental del plan comercial fue la validación empírica de los prototipos desarrollados, concretamente el camarón crudo P&D y las bolitas de camarón semiprocesadas. Las pruebas sensoriales y de concepto arrojaron niveles sobresalientes de aceptación en atributos clave como sabor, textura, facilidad de preparación y la seguridad percibida que transmite el envasado al vacío. Esta validación directa con el consumidor cuencano reduce sustancialmente el riesgo de mercado, demostrando que la incorporación de valor agregado no solo es técnicamente factible, sino comercialmente deseable, al

transformar la compra informal de mariscos en un consumo frecuente, seguro y adaptado a los estilos de vida modernos.

El análisis técnico y operativo confirmó la plena viabilidad de la estructura de procesos diseñada para la recepción, procesamiento primario, empaque y distribución del camarón desde el litoral ecuatoriano hacia Cuenca. La definición de una cadena de suministro altamente coordinada resuelve el desafío logístico de la distancia geográfica entre las camaroneras de la costa y el mercado del austro, estableciendo un sistema de transporte refrigerado interprovincial que garantiza la conservación ininterrumpida de la cadena de frío a temperaturas óptimas de congelación y refrigeración. Esta estandarización logística no solo erradica los riesgos de deterioro bacteriológico presentes en el comercio informal, sino que asegura la entrega constante de materia prima con estándares homogéneos de calidad.

A nivel operativo e interno, el diseño de la planta y la distribución de flujo de trabajo se estructuraron bajo los lineamientos rigurosos de las Buenas Prácticas de Manufactura e higiene alimentaria. La implementación del procesamiento estandarizado para la línea P&D y la elaboración formulada de las bolitas de camarón asegura una extensión significativa en la vida útil del producto, conservando intactas sus propiedades organolépticas, nutricionales y de textura. En consecuencia, el modelo operativo demuestra que es posible llevar a cabo una transformación eficiente y limpia de perecederos que minimiza las mermas por manipulación, optimiza el rendimiento de la materia prima y garantiza un producto seguro e inocuo para la salud del consumidor cuencano.

La evaluación financiera cuantitativa desarrollada a lo largo del horizonte de proyección de cuatro años confirmó la factibilidad económica de la inversión y la sostenibilidad del flujo de caja del proyecto. El cálculo de los principales indicadores de rentabilidad cuyos resultados fueron un valor actual neto positivo, una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento exigida por los inversionistas y un periodo de recuperación del capital dentro del tiempo esperado, demuestra la capacidad del modelo de negocio para generar retornos sólidos sobre el capital empleado y satisfacer las obligaciones operativas y financieras asumidas.

No obstante, el análisis de sensibilidad y la simulación de escenarios revelaron una elevada vulnerabilidad del modelo de negocio ante la combinación simultánea de presiones inflacionarias y reducciones en el volumen de ventas provocadas por el endurecimiento de la competencia. Este hallazgo demuestra que, si bien la iniciativa es plenamente rentable bajo condiciones normales, su viabilidad exige un control gerencial riguroso sobre las metas de comercialización y los gastos fijos para evitar la destrucción de valor y asegurar la estabilidad financiera del proyecto ante perturbaciones del entorno.

Para finalizar, el impacto del proyecto radica en ofrecer un modelo ejecutable y replicable para evaluar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de alimentos perecederos en la región andina. Al reemplazar la intuición y el empirismo por un

marco analítico riguroso, la propuesta sienta las bases para elevar los estándares de inocuidad en el consumo urbano de mariscos y demuestra cómo la incorporación de valor agregado incrementa la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. De esta manera, el trabajo también aporta una metodología de planificación integral diseñada para mitigar la alta mortalidad de los nuevos emprendimientos y promover el desarrollo empresarial sostenible en el Ecuador.

7. Referencias Bibliográficas

Bullón Solís, O., Méndez-Gutiérrez, L. L., Gutiérrez-Justo, K. P., & Valero-Palomino, F. R. (2024). Estudio bibliométrico del emprendimiento empresarial entre el 2011 y 2021 en Scopus. Revista San Gregorio, 1(58), 46-55. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i58.2466

Camani, J. P. (2023). Novedad de productos y características intrínsecas de los recursos en la innovación. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época, 53-83. https://doi.org/10.17561/ree.n1.2023.7097

Carrillo González, F. (2024). Dificultades y factores de éxito en la elaboración y aplicación del proyecto profesional y de la marca personal: Un estudio evaluativo. Revista Complutense de Educación, 35(3), 671-682. https://doi.org/10.5209/rced.86044

Flores-Perez, J. J., Gutiérrez-Núñez, C. A., & Torres-Pino, C. E. (2026). ¿Cómo la orientación emprendedora estimula la creatividad?: El papel mediador del sentido del trabajo. Tec Empresarial, 20(1), 108-124. https://doi.org/10.18845/te.v20i1.8409

Guevara-Iturbe, A., & Matus, P. (2025). CEO como influencer: El caso de Mauricio Russo y Casaideas (Chile). Revista Internacional de Relaciones Públicas, 15(29), 25-46. https://doi.org/10.5783/revrrpp.v15i29.889

López-Romero, M. (2026). Araceli Almaraz Alvarado. La construcción del empresariado fronterizo. De intermediarios a empresarios. Investigaciones de Historia Económica, 153-156. https://doi.org/10.33231/j.ihe.2026.01.08

Molina Panchi, P. A., Molina Panchi, D. F., Flores Tapia, C. E., Castillo García, A. E., & Flores Cevallos, K. L. (2026). Emprendimiento: Claves para la sostenibilidad y el éxito de los negocios locales. CIENCIA UNEMI, 19(50), 56-73. https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol19iss50.2026pp56-73p

Morey-Altuna, J. L., & Norena-Chavez, D. (2026). Influencia del liderazgo emprendedor en el éxito de los proyectos: Análisis de factores mediadores. Revista Científica General José María Córdova, 24(54), 497-520. https://doi.org/10.21830/19006586.1570

Sedano Rodríguez, J., Mateos Abarca, J. P., & Ablitas Cía, J. (2026). Lecciones empresariales del fracaso de ‘La Gaceta’ y su vigencia en el entorno mediático actual: Un enfoque comparativo sobre los cierres de ‘Tiempo’, ‘El Periódico de España’ y ‘Relevo’. Revista Latina de Comunicación Social, (84), 1-28. https://doi.org/10.4185/rlcs-2026-2683

Zambrano Santos, Z. L., Ceular Villamandos, N., & Navajas Romero, V. (2024). Factores influyentes en los niveles de estrés del trabajador por cuenta propia en la provincia Manabí, Ecuador. Revista San Gregorio, 1(58), 87-100. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i58.2813