



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de Magíster
en Administración de Empresas**

AUTOR(A): Ing. Jackson Hardy Luzuriaga Ortiz

TUTOR (A): Mgtr. Héctor López

Propuesta de un Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de
Productos Cárnicos en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mis padres quienes han sido el pilar fundamental durante toda mi vida estudiantil y profesional.

Como no dedicar también este trabajo a mis abuelos, quienes han sido mi mayor motivación y orgullo durante toda mi vida, especialmente en estos últimos años a raíz de la pandemia.

Agradecimiento

El agradecimiento especial a mi tutor de tesis, quien me supo guiar con paciencia y esmero para la culminación de este importante proyecto de graduación.

Agradezco a cada una de las personas que me ayudaron con información, datos y estadística, así como también a todos quienes de una u otra manera, fueron parte de este proyecto de estudio como fuente de consulta o siendo parte de la estadística.

Agradecido siempre con toda mi familia, quienes siempre creyeron en mi y en mis deseos de superarme día a día cumpliendo todos los objetivos propuestos.

Como no agradecer también a mis profesores de esta maestría, quienes, a través de su conocimiento y amplia experiencia laboral, lograr forjar aún mejores profesionales para el país.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación “Propuesta de un Plan de Negocios Para la Producción y Comercialización de Productos Cárnicos en Santo Domingo de los Tsáchilas”, tiene como objetivo: Analizar y determinar la factibilidad del negocio de producción y comercialización de cárnicos, tomando en cuenta todas las variables del macro y micro entorno, así como las financieras económicas del estudio; esta investigación tiene un análisis cuantitativo y cualitativo, con soporte en bibliografía, como respaldo del presente proyecto.

Al ser un estudio que tiene como base fundamental la factibilidad del mismo, una de las conclusiones más importantes, es que el proyecto es financieramente viable, ya que el indicativo VAN se mantiene positivo en los escenarios moderado, optimista y pesimista, adicional, el tiempo de recuperación del capital de inversión es de dos años, por lo que se lo considera un proyecto atractivo

Palabras clave: Plan de negocios, Factibilidad, Proceso, Competencia, Plantas de cárnicos.

Abstract

This research work "Proposal of a Business Plan for the Production and Marketing of Meat Products in Santo Domingo de los Tsáchilas", aims to: Analyze and determine the feasibility of the meat production and marketing business, taking into account all the variables of the macro and microenvironment, as well as the financial economics of the study; This research has a quantitative and qualitative analysis, supported by bibliography, as support for this project.

Being a study, whose fundamental basis is its feasibility, one of the most important conclusions is that the project is financially viable, since the indicative NPV remains positive in the moderate, optimistic and pessimistic scenarios, additionally, the time recovery of investment capital is two years, so it is considered an attractive project

Keywords: Business plan, Feasibility, Process, Competetion, Meat plants.

Índice General de Contenidos

Carátula	i
Título	ii
Autoría del Trabajo de Titulación	iii
Autoría de Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstrac	viii
Índice General de Contenido	ix
Índice de Tablas	xiii
Índice de Figuras	xv
Capítulo I	16
1.1. Introducción	16
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. Justificación	17
1.4. Análisis del Medio	19
1.4.1. Diagnóstico de Nivel Nacional	19
1.5. El Concepto del Negocio	20
1.6. Resumen	22
Capítulo II	23
Análisis e Investigación de Mercado	23
2.1. Análisis de PESTEL.....	23

	10
2.1.1. Variables políticas, gubernamentales y legales	24
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	28
2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes.....	29
2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores.....	29
2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores Nuevos.....	30
2.2.4. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos.....	30
2.2.5. Rivalidad con los Competidores actuales	30
2.3. Cadena de Valor.....	32
2.4. Diagnóstico de la Situación	33
2.4.1. Análisis FODA.....	33
2.4.2. Matriz DAFO Cruzada	35
2.4.3. Impacto en los objetivos	37
2.5. Los Consumidores.....	40
2.5.1. Segmentación.....	40
2.6. <i>Design Thinking by Stanford</i>	41
2.6.2 <i>Elaboración de encuestas</i>	42
2.7. Análisis cuantitativo	48
2.8. Cálculo de ventas (conservador, optimista, pesimista)	49
2.9. Flujo de ingresos proyectado	50
Elaborado: <i>El autor</i>	50
2.10. Resumen.....	50
Capítulo III.....	51
Plan de Marketing y Venta.....	51
3.1. Establecimiento de Objetivos	51
3.2. Criterios de Marketing.....	51

	11
3.3. Formulación de Estrategias.....	52
3.3.1. Estrategias de venta del portafolio.....	52
3.3.2. Estrategias de precio	53
3.3.3. Estrategia de distribución	53
3.4. Aplicaciones Marketing Mix Promocional.....	54
3.5. Producto / Servicio	54
3.6. Precio / Políticas de Precio	55
3.7. Plaza / Canales de Distribución.....	55
3.8. Promoción o Mercadeo Directo o Venta Directa.....	56
3.9. Estrategia de Diferenciación (ventaja competitiva y valor agregado)..	57
3.10. Resumen.....	57
Capítulo IV	58
Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	58
4.1. Tamaño del Proyecto.....	58
4.2. Localización.....	59
4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio.....	62
4.4. Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso.	63
4.5. Diseño del proceso productivo (flujograma)	69
4.6. Diseño Organizacional	70
4.7. Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.....	72
4.8. Gerencia de Recursos Humanos.....	73
4.8.1. Políticas de selección	73
4.8.2. Contratación.....	74
4.8.3. Capacitación	75

	12
4.8.4. Remuneración	75
4.8.5. Evaluación de Desempeño.....	75
4.9. Análisis del Marco Normativo	75
4.9.1. Constitución de la Empresa	76
4.9.2. Leyes, Decretos y Acuerdos Ministeriales	76
4.9.3. Ordenanzas municipales	76
4.10. Resumen.....	76
Capítulo V	78
Evaluación Financiera del Proyecto	78
5.1. Costos de Inversión y Análisis Comparativo.....	78
5.2. Cálculo demostrativo del capital de trabajo.....	80
5.3. Costos de operación y mantenimiento, análisis comparativo	82
5.4. Cálculo demostrativo y análisis del punto de equilibrio	84
5.5. Evaluación financiera	85
5.5.1. Análisis y determinación de la tasa de descuento.....	85
5.5.2. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) ...	86
5.5.3. Periodo de recuperación	86
5.7. Balance del proyecto	88
5.8. Resumen	89
Capítulo VI.....	90
Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones.....	90
6.1. Conclusiones	90
6.2. Recomendaciones.....	91
6.3. Limitaciones.....	91
VII. Referencias Bibliográficas.....	93

Índice de Tablas

Tabla		Pág.
Tabla 1	Modelo de CANVAS	6
Tabla 2	Cadena de valor	17
Tabla 3	Matriz DAFO	20
Tabla 4	Matriz de objetivos	22
Tabla 5	Segmentación de mercado	25
Tabla 6	Segmentación INEC	27
Tabla 7	Proyección estimada de la demanda y oferta insatisfecha	33
Tabla 8	Proyección de ventas estimadas	34
Tabla 9	Cálculo de ventas proyectadas por escenarios	34
Tabla 10	Flujo de ingresos proyectados por escenarios	55
Tabla 11	Matriz BCG	37
Tabla 12	Matriz de localización	46
Tabla 13	Costos de herramientas	53
Tabla 14	Costos de vehículos	54
Tabla 15	Otras Inversiones	54
Tabla 16	Costo de Mano de obra	63
Tabla 17	Inversión en tecnología del negocio	64
Tabla 18	Presupuesto de compra de vehículos	64
Tabla 19	Costos fijos de administración	65
Tabla 20	Costos de computación	65
Tabla 21	Costos de activos fijos	65

Tabla 22	Costos de computación	62
Tabla 23	Capital de trabajo para operación de tres meses	66
Tabla 24	Costos Fijos	67
Tabla 25	Financiamiento de operación	67
Tabla 26	Costos produccion	68
Tabla 27	Costos fijos de servicios básicos	69
Tabla 28	Valores de sueldos y salarios	69
Tabla 29	Cálculo de punto de equilibrio	71
Tabla 30	Cálculo de indicadores VAN, TIR	71
Tabla 31	Cálculo de periodo de recuperación	72
Tabla 32	Indicadores financieros en distintos escenarios	72
Tabla 33	Balance del proyecto	73

Índice de figuras

Figura		Pág.
Figura 1	Dinsing Thinking by Stanford	26
Figura 2	Matriz de empatía	27
Figura 3	Resultado de encuesta por género	28
Figura 4	Resultado de encuesta por rango de edad	29
Figura 5	Resultado de encuesta por preferencia de consumo	29
Figura 6	Resultado de encuesta por frecuencia de consumo	30
Figura 7	Resultado de encuesta por preferencia de empaque	30
Figura 8	Resultado de encuesta por preferencia de adquisición	31
Figura 9	Resultado de encuesta por factores de decisión	31
Figura 10	Resultado de encuesta por preferencia de consumo	32
Figura 11	Resultado de encuesta por oferta de competencia	32
Figura 12	Resultado de encuesta por oferta de producto	33
Figura 13	Ubicación de la empresa	45
Figura 14	Distribución interna de la empresa	47
Figura 15	Proceso de desposte	49
Figura 16	Diseño del proceso productivo (flujograma)	55
Figura 17	Estructura organizacional y funcional	57
		54

Capítulo I

1.1.Introducción

La industria cárnica he tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, dado un continuo aumento de la población, con un creciente ingreso per cápita disponible para consumo, y cambios en la dieta y estilos de vida de amplios sectores de la población, ocasionan una mayor ingesta de proteína animal (incluyendo alimentos derivados de la ganadería), se estima que la demanda mundial de productos cárnicos se incrementa a un ritmo anual de 1.3% entre 2007 y 2050, según los datos de la FAO en 2014. (Acebo Plaza , Castillo, & Quijano, 2016)

Dentro de una época de pandemia, la población busca alimentos que le brinden seguridad alimentaria, es decir, que el producto que está consumiendo no lo enferme y que sean elaborados en condiciones de extrema higiene, así lo afirma el Dr. José A Pérez Álvarez de la Universidad Miguel Hernández de Elche, España. En efecto, la industria cárnica, como muchas otras dentro de la producción de alimentos, han intensificado sus esfuerzos en la higiene y seguridad de sus trabajadores y sus instalaciones. Otra conducta que ha permitido se sostenga el consumo de alimentos cárnicos en esta época, son definitivamente las redes sociales o comunicación social, el mismo doctor Pérez Álvarez, en su última conferencia en el foro organizado por la Asociación Mexicana de Ciencia y Tecnología de la Carne (AMEXITEC) y el Consejo Mexicano de la Carne (COMECARNE), asegura “Nunca hasta ahora la comunicación social ha tenido tanto impacto a través de los medios y redes sociales para que el producto se entienda, el consumidor lo capte y tenga la intención de comprarlo”

En el presente documento se detalla las oportunidades de negocio, así como también las dificultades o exigencias dentro del mismo, recordando que las regulaciones

ambientales, de trato animal y las normas de calidad e inocuidad son cada vez más importantes para los entes reguladores. El entorno, las necesidades y objetivos de las empresas experimentan un constante cambio. Este acelerado avance, ha ocasionado que se proyecten enfoques estratégicos, proactivos y globales (Enriquez Ulloa, 2018)

1.2.Objetivos

1.2.1. *Objetivo General*

Desarrollar un plan de negocio para una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos para Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

- Realizar el diagnóstico situacional del macro y microentorno del sector cárnico en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas
- Estudiar el mercado de oferta y demanda de la industria de cárnicos en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Realizar un estudio financiero, para el análisis de factibilidad y rentabilidad del plan de negocio.
- Definir las actividades que permitan la ejecución del plan de negocio.
- Definir estrategias para la implementación del plan de negocio.

1.3.Justificación

El presente proyecto de investigación y desarrollo se enfocará en la elaboración de un plan de negocios para la producción y comercialización de productos cárnicos para la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La base fundamental que despierta el interés en el presente estudio es percibir que el consumidor ha considerado preferir productos que se producen localmente, que ofrecen producto de calidad, a buen precio y con “sello de origen”, es decir, productos locales.

Es importante dentro del proyecto, realizar un profundo estudio del macro y microentorno, que corresponde fundamentalmente en analizar cada aspecto local y externo a la compañía, que pueda afectar o beneficiar al desarrollo de esta, como, por ejemplo, leyes o políticas locales, dentro del macroentorno o la posible competencia, como ejemplo del análisis de microentorno.

Dentro del análisis del microentorno, es necesario realizar un estudio de mercado, el cual permita identificar nuestras fortalezas y debilidades frente a los distintos actores del negocio, que inciden directa e indirectamente en nuestras operaciones.

El análisis del macro y microentorno permite identificar cuáles son los pasos o procedimiento que se deben seguir para ser eficientes en todos los ámbitos, ya sean estos de económicos, marketing o producción, principalmente este último en la fase de industrialización, ya que es importante adaptar nuevas tecnologías que bridan eficiencia, ya que éstas en la industria cárnica permiten una mayor automatización (Berdanó, 2014)

Una vez se hayan hecho los respectivos estudios y análisis antes mencionados, es necesario que, a partir de ahí, se desarrolle el estudio técnico del proyecto, el cual detalle cada uno de los componentes que permitan llevar a cabo cada una de las operaciones de la manera más eficaz, eficiente y rentable posible, dentro de toda la cadena de valor propuesta.

Una propuesta de plan de negocio no puede presentarse, es más no se puede desarrollar si quiera, sin un adecuado y detallado plan financiero, el cual, una vez concluidos los estudios técnicos y de entorno, nos permitirá determinar si el proyecto es económica y financieramente rentable, además de que nos permite realizar un diagnóstico integral de desempeño, identificando las causas de problemas, para poder tomar acertadas

acciones correctivas, lo cual nos lleva a lograr el objetivo de generar utilidades, por ende, ser una empresa rentable (Bogdanski, Santana Elizalde, & Portillo Arvizu, 2016)

1.4. Análisis del Medio

1.4.1. Diagnóstico de Nivel Nacional

Dentro del análisis del medio, se consideró un análisis a nivel local, puesto que, dentro de la idea de negocio, se tiene planteado realizar un alcance de mercado a este nivel, comprendiendo inicialmente la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

La producción, pero, sobre todo, la comercialización, de productos de primera necesidad, como en este caso, los productos cárnicos, es cada vez más complejo, ya que las grandes cadenas de producción como, PRONACA, GRUPO ORO, AGROPESA DE GRUPO SUPERMAXI, entre otros, han incrementado sus producciones. Sin embargo, existe un importante espacio dentro de este negocio todavía. Según una publicación de la revista líderes, que recopila datos de INEC y de varios representantes de la empresa privada, el ecuatoriano, consume alrededor de 54 kilogramos de carne de distintas variedades al año. 32 kilogramos corresponden a carne pollo, 12 kilogramos a carne de cerdo y los otros 10 kilogramos restantes, corresponde a carne de res y pescado, se estima que, de este último dato de consumo, al menos 8 kg, son de carne bovina, que comparado con países como Colombia (20 kg/año) y Argentina (80 kg/año) es bastante bajo. Adicional a esto, si tomamos en cuenta la recomendación que hace la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la cual dicta que el consumo debe ser de 80 kg de distintas carnes, aún hay espacio de crecimiento, tomando en cuenta los 54 kg de consumo actual.

Dicho esto, la producción de cárnicos en el sector presenta una oportunidad, la cual es atacar este espacio de crecimiento que existe, incentivar el consumo de diversos cárnicos, a través de estrategias y campañas que lo hagan posible, principalmente, de la

carne de cerdo y res. Importante considerar el añadir al portafolio la carne de pollo, sin diferenciación, la cual permita generar un mayor flujo de ingresos a través de un mercado convencional.

1.5.El Concepto del Negocio

En esta sección del capítulo se trabajó con la herramienta que ofrece el modelo de Canvas con el objetivo de concretar oficialmente la idea de negocio propuesta. Esta es una herramienta indispensable en la gestión estratégica la cual permite identificar aspectos clave de la empresa y las relaciones entre sí. Se identifica de manera rápida la infraestructura, las ofertas, los clientes y situación financiera con el fin de mejorar los rendimientos y el reconocimiento de las deficiencias.

Tabla 1.

Modelo de Canvas para la empresa de producción y comercialización de cárnicos

Socios claves <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de carne de calidad premium • Proveedores de equipos y herramientas para la fabricación. • Proveedores de material para empaque. • Proveedores de condimentos para dar valor agregado. • Empresas distribuidoras de alimentos. 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de desposte de piezas. • Recepción y aceptación de materia prima. • Producción de salmueras para la fabricación de producto especial. • Procesos logísticos de distribución. • Seguimiento a satisfacción de clientes 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Producto diferenciado a partir del concepto “listopara cocinar” • Productos con identificación de origen local. • Contacto directo con proveedor, que brinda confianza. • Propuesta de “la finca a su mesa” con normativas de producción bajo un sistema sostenible. • Servicio post venta, con encuesta de satisfacción, que permita mejorar constantemente. 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Directa a través de redes sociales. • Llamadas telefónicas de servicio al cliente. • Encuestas de satisfacción. • Indirecta cuando se vende a terceros (restaurantes). 	Segmentos de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Población de 20 a 60 años, dispuestos a probar alimentos cárnicos de alta calidad y con denominación de origen local. • Clase social media y media alta de Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores.
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano debidamente capacitado en todas las áreas. • Recursos tecnológicos óptimos en los equipos • Infraestructura que permita una producción de al menos el 80% de la capacidad instalada. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Canales web • Redes sociales • Distribución a locales de ventas de alientos y de consumo. 	
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos de creación de la empresa y escritura pública • Costos de mercadeo • Tecnología (equipos necesarios para la elaboración de los productos) • Materia prima. • Certificaciones de Calidad • Recurso humano 	Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Venta de producto con valor agregado. • Producto convencional. 		

Elaborado: *El autor*

1.6. Resumen

La industria cárnica ha experimentado varios cambios en esta última época, donde destacan principalmente el mejoramiento genético y de nutrición que han tenido los animales de producción alimenticia, lo que ha hecho obtener una carne de mejor calidad y más apetecida por el consumidor que como se ha citado anteriormente, busca productos que aseguren beneficios para su salud, esto acompañado de una agresiva campaña de marketing por parte de las empresas de producción de carnes y productos cárnicos, la cual ha sido muy evidente sobre todo en redes sociales.

Tomando en cuenta lo antes citado, surge como oportunidad el desarrollar una propuesta de plan de negocios de producción de cárnicos en Santo Domingo de los Tsáchilas, para ello, se han trasado varios objetivos que permitió llevar a cabo este proyecto, donde se desarrolló un diagnóstico situacional del macro y microentorno. Así mismo, se realizó una detallada planificación de un estudio de mercado y técnico, que permita avanzar hasta un estudio financiero del proyecto, el cual evidencia la viabilidad y rentabilidad de la propuesta del plan de negocio.

Finalmente se implementó un modelo CANVAS, que determina las actividades, recursos, socios, así como el segmento de mercado y propuesta de valor. Parte importante dentro de este modelo es ir evidenciando la estructura de costos e ingresos. Este modelo permitió determinar que el plan de negocio tiene como base fundamental el origen del producto, su calidad y servicio.

Capítulo II

Análisis e Investigación de Mercado

Dentro del presente capítulo, se desarrolla un análisis profundo del macro y microentorno, donde se utilizan herramientas como el análisis PESTEL, que ayuda a determinar variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, que corresponden, principalmente al macroentorno, de la misma manera, se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter y matriz FODA y matriz cruzada DAFO, que permitió de manera detallada describir el microentorno en el cual se desarrolla la empresa.

Las cinco fuerzas de Porter describen la relación que existe con actores determinantes como los clientes, proveedores y competencia, lo cual da paso a desarrollar la matriz FODA, en donde describiremos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en base a la relación con los actores antes descritos.

Parte importante de este capítulo es el análisis cualitativo y cuantitativo para desarrollar, donde se describe la aceptación del producto, utilizando herramientas como el mapa de empatía y producto mínimo viable. Además, se realizó una proyección estimada de la demanda y demanda insatisfecha, lo cual permitió calcular una proyección de ventas y flujo de ingresos proyectados.

2.1. Análisis de PESTEL

El análisis PESTEL, nace de las siglas: Político, Económico, Social, Ecológico, Tecnológico y Legal. Es un instrumento estratégico eficaz para entender los ciclos de un mercado, la postura de una compañía, o la dirección operativa

"El estudio PEST es un instrumento eficaz para cualquier comercio. Es simple de utilizar y comprender, otorga una metodología para analizar de forma crítica los componentes externos que logren dañar a la misma, su desempeño y/o su táctica empresarial."

Tomando en cuenta lo antes mencionado, el análisis Pestel se centra en los factores externos clave que se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, mismos que se explican con el siguiente gráfico:

2.1.1. Variables políticas, gubernamentales y legales

Las principales características que intervienen dentro de las variables antes mencionadas se toman de la regulación de leyes de organismos como Agrocalidad, Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), Gobierno de Santo Domingo, Decretos de ley del gobierno nacional del Ecuador, entre otros.

Figura 1.

Modelo PESTEL

2.1.2 Variables políticas

Este análisis permite identificar el entorno de políticas públicas en Ecuador y los objetivos que se esperan alcanzar con las mismas. Una de las políticas públicas que ha buscado el gobierno en los últimos años (a partir del 2010) es impulsar el desarrollo competitivo del sector agropecuario. Se ha evidenciado que han existido esfuerzos por implementar políticas públicas que permitan brindar eficiencia al sector, iniciativas como programas de mejoramiento genético del hato nacional a través de la importación de madres de países productores líderes como Paraguay, con la proyección de poder exportar carne a nivel regional. Mediante una combinación de compras privadas y compras facilitadas por el sector público, el Gobierno anticipa la importación de entre 20 mil y 30 mil cabezas de ganado (potencialmente valoradas en USD 75 millones) hasta el 2018, según reportó USDA FAS 2015. Políticas que ayudan a producir mayor cantidad de carne y sobre todo de mejor calidad. A partir del 2018, hasta la fecha, realmente no han existido políticas diferentes a las antes detalladas, incluso el desarrollo e implementación de las mismas se ha visto mermado.

(MAGAP 2016), menciona que la actividad agropecuaria ha sido la base de la exportación ecuatoriana desde hace mucho tiempo, por este motivo, las tendencias mundiales en torno a lo que sector agropecuario se refiere tienen directamente relación con el bienestar de la población vinculada a ella y su desempeño económico. Dichos factores enmarcan las restricciones, las acciones y sobre todo potencialidades para la producción del agro y sus productores. (p. 35)

Estas políticas permiten que se generen oportunidades para el sector de producción e industrialización de productos cárnicos, ya que ofrecen beneficios en producción de calidad, además de beneficios directos como fondos de inversión a través de sus instituciones financieras como BanEcuador o CFN, capacitación a través del MAGAP.

2.1.3 Variables económicas

Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido de su PIB, década tras década, según el informe de Banco Central del Ecuador, a excepción del año 2020 el cual fue decreciente, afectado por la pandemia.

El Producto Interno Bruto (PIB) creció un 4.2% en 2021, superando el 3.55% presentado por el BCE, en donde el sector agropecuario no es una excepción, de hecho aporta un 7.7% al PIB, así como desempeña un papel supremamente importante en cuanto a seguridad alimentaria, ya que produce el 95% de los bienes alimenticios consumidos en Ecuador.

En Ecuador el sistema financiero tanto privado, pero sobre todo el público, apoya mucho los proyectos de inversión agropecuario, a través de instituciones financieras como bancos, cooperativas, entre otros. De hecho, la nueva ley de fomento productivo, propuesta por el ejecutivo y aprobada por la asamblea nacional, ha otorgado créditos al 1% de interés a pequeños productores.

Oportunidades: Existe disponibilidad y acceso a financiamiento para proyectos agropecuarios y agroindustriales, lo cual representa una oportunidad en el sector.

Amenazas: Si bien es cierto el sector agropecuario es de suma importancia para el país y de hecho se ha intentado fomentar la producción eficiente, existen otros sectores como la producción pesquera, que puede tener mayor relevancia en el sector.

2.1.4 Variables culturales

En esa sección se analiza como los factores sociales y culturales afectan o influyen en el sector.

Santo Domingo de los Tsáchilas no es precisamente de las provincias que más aportan al PIB de Ecuador, de hecho, no consta dentro de las cinco primeras (Guayas y Pichincha encabezan la lista con el 26.7% y 26.6% respectivamente), sin embargo, en el sector agropecuario si, donde aporta con el 2.71% dentro del sector, según datos del BCE. Esto se debe a que el dinamismo económico de Santo Domingo es influenciado mayoritariamente por actividades como la ganadería y agricultura que se presenta en todos los niveles y estratos sociales, pues existen pequeño mediano y grandes productores.

Las condiciones antes expuestas han permitido que exista inversión productiva en la provincia, maximizando aún más el sector agropecuario dentro de la misma, lo cual demanda la integración de las comunidades en relación a la producción, distribución y venta de productos agropecuarios.

Oportunidades: Santo Domingo ha sido históricamente una región ganadera y comercial, por lo que culturalmente las comunidades están vinculadas con este tipo de actividades, por lo que la producción de cárnicos representa una opción de desarrollo y crecimiento para la zona.

Amenazas: Demasiada concentración de actores en la industria, lo cual puede llegar a representar una amenaza de competencia desleal.

2.1.5 Variables tecnológicas:

En este punto se analiza la influencia que tiene la tecnología dentro del sector. En los últimos años la industria de cárnicos ha habido importantes avances en cuanto a la producción y tecnología de la carne, sin embargo, en el país el desarrollo ha sido lento y Santo Domingo no es la excepción.

Por otra parte, existen empresas como *PRONACA* y *SUPERMAXI*, que han apostado fuertemente al desarrollo agroindustrial de la zona con plantas procesadoras como *INAEXPO* o *AGROPESA*, que tiene importantes avances tecnológicos en sus procesos productivos y no han escatimado esfuerzos en promover la capacitación a pequeños y medianos productores como parte de su responsabilidad social corporativa.

Otra ventaja con la que cuenta la provincia es que tiene una universidad ESPE, estatal especializada en producción y agroindustria, que promueve la modernización en la producción

Oportunidades: Existe mucha tecnología disponible que mejorará la productividad del sector haciéndola más eficiente.

Amenazas: Dificultades para acceder a la tecnología, como por ejemplo barreras económicas, mismas que pueden ser aprovechadas por grupos empresariales con mayor poder adquisitivo.

2.1.6 Variables ecológicas:

En el análisis de este punto se determinan los factores ecológicos y ambientales que influyen en la producción de cárnicos en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Una de las ventajas que ofrece la provincia es el buen clima y suelo que este ofrece para las explotaciones de ganado vacuno, porcicultor y avícola, lo cual permite tener materia prima disponible y de buena calidad en el sitio, sin embargo, las leyes impuestas por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, ponen barreras en la obtención de permisos a través de las licencias de ambiente exigidas por el organismo, así también el departamento de Agrocalidad tiene fuertes mecanismos de acción para el control de producción pecuaria y su destino a la agroindustria.

Oportunidades: Disponibilidad de recursos que facilitan la producción, industrialización y comercialización, para el sector pecuario.

Amenazas: Alta concentración de producción ganadera, que puede terminarse siendo un foco de infestación si no existen los controles pertinentes por parte de los organismos de control y así afectar la calidad e inocuidad de la proteína animal.

2.1.7 Variables Legales:

Dentro de esta variable, se analiza la base legal que tiene influencia sobre el proyecto. Como se detalló al inicio del capítulo, existen distintas instituciones y organismos de control que influyen de manera directa sobre este tipo de proyectos, tomando como referencia : el *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca* , *Ministerio del Ambiente, AGROCALIDAD, Ministerio de Salud Pública* , *Gobierno Municipal Descentralizado de Santo Domingo de los Colorados* , buenas prácticas de mano factura, entre otros.

El proceso de producción e industrialización en el sector pecuario tiene distintos actores en su entorno, lo cual implica dar fiel cumplimiento a aspectos demográficos, de producción y ambiente, así como también de seguridad ocupacional y salud pública.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas competitivas permiten realizar el análisis interno, externo y sus implicaciones en cualquier tipo de organización, tomando en cuenta las distintas relaciones que existen entre sí.

2.2.1. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los proveedores depende de las condiciones del mercado, del producto, es decir, si el producto ofrecido es estándar y el cliente lo puede conseguir con facilidad, su poder de negociación se eleva, pero si representa de gran importancia para el comprador, pues su poder de negociación es menor, con respecto al proveedor.

El poder de negociación de los compradores (clientes), cada vez es mayor, puesto que año a año hay más competencia y productos que también garantizan calidad, de hecho, entre más grande es el cliente, mayor poder de negociación tiene, por el volumen de compras que pueden llegar a representar. Dicho esto, la empresa busca reducir este impacto mediante dos vías. Primero, ofreciendo productos listos para cocinar y con certificado de origen, lo cual permite obtener cierta preferencia dentro de la población objetivo. Por otro lado, se busca vender de manera directa al consumidor final, lo que ayuda a reducir la fuerza de algún comprador mayoritario.

2.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende de las condiciones del mercado, del resto de proveedores y de la importancia del producto ofrecido, es decir, si el producto ofrecido es estándar y el cliente lo puede conseguir con facilidad, su poder de negociación disminuye, pero si representa de gran importancia para el comprador y es escaso, pues obtienen ventaja.

El poder de negociación con los proveedores es variable, de hecho, depende de cada producto para definirlo. Mencionando lo más relevante, que es la obtención de carne

de calidad, se concluye que el poder de negociación lo tienen los proveedores, ya que no existe una gran oferta de este tipo de productos y las grandes empresas tienen mayor poder de adquisición.

2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores Nuevos

Nuevamente, depende del mercado la agresividad de una amenaza de ingreso de nuevos competidores, puesto que si las barreras de ingreso al mercado son débiles y no existen mayores restricciones para nuevos participantes en el mercado, pues la amenaza es mayor.

Se considera que la posibilidad de entrada de nuevos competidores es alta. Esto, debido a que cada vez los productores ven la posibilidad de integrarse hacia adelante, industrializándose. Sin embargo, se requiere de conocimiento, mercado y un capital importante para lograrlo, implantar una estructura de negocio sostenible, diferenciada y rentable.

2.2.4. Amenaza de Nuevos Productos Sustitutivos

La amenaza de producto sustituto dependerá primordialmente de la disponibilidad de ellos en el mercado. Entre mayor disponibilidad de productos sustitutos existan, mayor será la amenaza.

Un producto sustituto puede ser la carne de soya, pero en el Ecuador, no es un mercado tan desarrollado y al no ser productores de soya, lo hace aún más complejo. Dicho esto, la amenaza de productos sustitutos es baja.

2.2.5. Rivalidad con los Competidores actuales

La rivalidad con competidores actuales refiere principalmente, a la concentración de competidores en el mercado y la cuota de este que tenga cada uno de estos actores.

Existe concentración de competidores, que ofrecen productos similares, empresas que tienen gran participación, como competidores directos. En este segmento el pastel

está repartido, de hecho, algunas de estas empresas se han especializado en ciertos tipos de productos (muchos más convencionales), la principal ventaja competitiva a ofrecer, es la diferenciación.

2.3. Cadena de Valor

Tabla 2.

Cadena de valor

	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
Actividades de Soporte	Empresa ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. En el límite con Manabí. Terreno propio y con infraestructura semi establecida.	Selección de personal: Pruebas mentales, físicas y emocionales, para cada puesto de trabajo Capacitación: Programas de capacitación mensuales al personal de proceso y ventas. Se recomienda que se implemente 1 vez al mes.	Innovación: Adquisición de maquinarias industriales para proceso, empaçado y mantenimiento. Equipos de computación que facilite el seguimiento a procesos y de administración.	Adquisición de materia prima y maquinaria en planta. Selección de proveedores: empresas y productores que garanticen calidad y stock constante.
	Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
Actividades Operacionales	Recepción de mercancía: Análisis de calidad de materia prima para recepción. Almacenamiento en congeladores Devolución a proveedores: Transporte utilizado para la devolución de mercancías a proveedores	Envío de mercancía: Transporte y método utilizado para enviar la mercancía hacia los centros de distribución o clientes finales. Devolución de mercancía: Proveedor va en busca del producto.	Campañas publicitarias: campañas a través de radio, redes sociales, periódicos, vallas publicitarias, dando principal énfasis a la publicidad audiovisual a través de canales web.	Atención al cliente y seguimiento constante hasta la recompra. Consulta de satisfacción. Garantías: (Bajo qué términos y condiciones el cliente podrá hacer válida su garantía).

Elaborado: *El autor*

2.4. Diagnóstico de la Situación

2.4.1. Análisis FODA

Fortalezas.

- Ofrecer variedad de productos diferenciados, no solo cortes o productos tradicionales, sino incluso, productos listos para cocinar.
- Servicio posventa, que permita medir la satisfacción del cliente y así crear relación estrecha con el mismo.
- Utilización de materia prima (carnes), de productores agropecuarios de la zona, generando así un sentimiento de apoyo al productor local.

Oportunidades.

- Existe un consumo per cápita de diversos tipos de cárnicos, que aún puede crecer un 50% adicional (tomando en cuenta el consumo de países vecinos y recomendaciones de consumo de la FAO), lo cual es una gran oportunidad para ingresar en el negocio e incentivar el consumo de estos, a través de estrategias y campañas.
- Las nuevas tendencias de consumo dictan que los consumidores, prefieren alimentos que aseguren sean saludables, con valor agregado y que faciliten su preparación. Ante esto, la empresa buscará este tipo de producción para este segmento de mercado.
- Ingreso a un nicho de mercado especializado, que busquen productos diferenciados en forma y composición nutricional y de sabor.
- Oportunidad de acceso a líneas de crédito, con la nueva política de reactivación económica.

Debilidades.

- Bajo y/o nulo, posicionamiento de marca en redes sociales y plataformas virtuales.
- Bajo poder de negociación con proveedores.
- Logística y centros de distribución limitados.
- Capital de trabajo limitado, para lograr una expansión del negocio al corto plazo.

Amenazas.

- Regulaciones ambientales más estrictas, que compliquen procesos de eliminación de productos caducados o desechos, así como también, restricciones en procesos de industrialización.
- Entrada de nuevos competidores de grandes cadenas nacionales o internaciones, que afecten la participación en el mercado.
- Normativas a nivel cantonal, que impidan la ejecución del proyecto en zona destinada para la implementación.

2.4.2. Matriz DAFO Cruzada

Tabla 3.

Análisis DAFO Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADO EMPRESA	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un consumo per cápita de diversos tipos de cárnicos, que aún puede crecer un 50% adicional, lo cual es una gran oportunidad para ingresar en el negocio e incentivar el consumo, a través de estrategias y campañas. • Las nuevas tendencias de consumo dictan que los consumidores, prefieren alimentos con valor agregado y que faciliten su preparación. Ante esto, la empresa buscará este tipo de producción para este segmento de mercado. • Ingreso a un nicho de mercado especializado, que busquen productos diferenciados en forma y composición nutricional y de sabor. • Aprovechar la estructura para integrarse hacia atrás en ciertas líneas, como por ejemplo en materias primas. • Oportunidades de financiamiento a través de política de reactivación económica. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones ambientales más estrictas, que compliquen procesos de eliminación de productos caducados o desechos, así como también, restricciones en procesos de industrialización. • Una posible crisis económica severa, a causa del COVID19 y nuevas políticas restrictivas, que reduzca el consumo de proteína animal.
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES) (max-max)	FA (FORTALEZAS - AMENAZAS) (max-min)

<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer variedad de productos diferenciados, no solo cortes o productos tradicionales, sino incluso, productos listos para cocinar. • Servicio posventa, que permita medir la satisfacción del cliente y así crear relación estrecha con el mismo • Utilización de materia prima (carnes), de productores de la zona, generando así un sentimiento de apoyo al productor local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos cárnicos de alta calidad, en un mercado que aún tiene 50% de oportunidad de expansión. • Servicios post venta, que permite una relación estrecha con el cliente y así atender a este nicho de mercado, cada vez más exigente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y procesos de calidad, reducen el riesgo de un mal manejo de productos caducados o de reproceso, así como también estar listos ante cambios regulatorios de las entidades competentes. • Producción acorde a demanda estimada, para evitar excedentes de producción y por ende mayores costos de almacenamiento, que reducen el margen de rentabilidad.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo y/o nulo, posicionamiento de marca en redes sociales y plataformas virtuales. • Bajo poder de negociación con proveedores. • Logística y centros de distribución limitados. • Capital de trabajo limitado, para lograr una expansión del negocio al corto plazo. 	<p style="text-align: center;">DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES) (min-max)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrarse hacia atrás en ciertas líneas, lo cual permita aumentar la negociación con proveedores. • Ingresar a un nicho de mercado de consumo especializado, que permita un posicionamiento de marca a nivel general. • Aprovechar la política de reactivación económica, para sí obtener capital de trabajo, que permita una expansión a corto plazo. 	<p style="text-align: center;">DA (DEBILIDADES – AMENAZAS) (max-min)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar un plan de logística y distribución, que permita llegar a los clientes de manera más amigable y cómoda. • Negociar con proveedores acerca de una política de calidad, que permita disminuir el riesgo de reprocesos o excedentes de producción.

Elaborado: *El autor*

2.4.3. Impacto en los objetivos

Tabla 4.

Matriz de objetivos

Estrategia	Objetivos	Indicadores	Metas	Responsable	Presupuesto
Ofrecer productos cárnicos, en un mercado que aún tiene 50% de oportunidad de expansión.	Establecer una meta mensual con participación del 5% en el mercado.	Cumplimiento de presupuesto de ventas. Comparativo mes a mes.	Posicionamiento en el mercado con un producto diferenciado.	Ventas	\$ 1,500.00
Servicios post venta, que permite una relación estrecha con el cliente y así atender a este nicho de mercado, cada vez más exigente.	Establecer una medición mensual de satisfacción del cliente.	Medidores de satisfacción a través de encuestas como servicio post venta.	Contar con un sistema que permita tener estadística de satisfacción.	Ventas	\$ 700.00
Productos y procesos de calidad, reducen riesgos, permite a la vez estar listos ante cambios regulatorios de las entidades competentes	Contar con un manual de calidad y certificaciones de buenas prácticas	Check list de cumplimiento de procesos con buenas prácticas.	Cumplimiento mínimo establecido por la entidad competente.	Producción	\$ 500.00
Producción acorde a demanda estimada, para evitar excedentes de	Establecer una orden de producción semanal, tomando en	Inventarios y cumplimiento de presupuestos	Contar con una producción estimada, que no	Producción/ Ventas	\$ 1,250.00

producción y por ende mayores costos de almacenamiento.	cuenta inventarios y proyección.		supere el 20% de la proyección.		
Integrarse hacia atrás en ciertas líneas, que nos permita aumentar nuestra negociación con proveedores	Analizar las líneas del negocio, en las cuales tenemos posibilidad de integración	Implementación de un plan estratégico de crecimiento.	Ser una empresa de mayor autosuficiencia posible.	Producción	\$ 600.00
Ingresar a un nicho de mercado de consumo especializado, que permita un posicionamiento de marca a nivel general.	Implementar una estrategia de valor agregado que permita posicionamiento en este nicho.	Medición de posicionamiento de marca y rentabilidad.	Ser una empresa de especialidad, con concepto de diferenciación por preparación y origen.	Marketing	\$ 900.00
Aprovechar la política de reactivación económica, para sí obtener capital de trabajo, que permita una expansión a coroto plazo.	Plantear un proyecto de inversión viable que sea atractivo para la banca.	Análisis de distintas variables financieras.	Mostrarse como una empresa rentable y estable.	Finanzas	\$1,250.00
Plan de logística y distribución, que permita llegar a nuestros clientes de manera más amigable y cómoda.	Establecer un plan integral de logística y distribución a nivel general.	Eficiencia de distribución, mediante cumplimiento de rutas.	Ser una empresa que muestra como valor agregado el cumplimiento y calidad de entrega	Logística	\$450.00
Negociar con proveedores acerca de una política de calidad, que nos permita disminuir el riesgo de reprocesos o excedentes de producción.	Establecer una política de calidad para proveedores.	Porcentaje de recepción de materia prima, acorde a las políticas establecidas.	Ser considerada como una empresa seria en sus procesos, desde la recepción de materia	Producción	\$600.00

			prima, hasta la entrega.		
--	--	--	--------------------------	--	--

Elaborada: El autor

2.5. Los Consumidores

La segmentación de los clientes facilita a las empresas, la identificación y el tratamiento de sus diferentes grupos objetivo, ya que la base de clientes en muy pocos casos es homogénea.

Llevar a cabo la segmentación de clientes significa dividir a los clientes en segmentos individuales homogéneos basados en características comunes. Por lo tanto, dentro de cada segmento, los clientes son similares y cada segmento contiene compradores diferentes.

La segmentación de los clientes permite a la empresa evaluar a sus consumidores con mayor precisión y utilizar medidas de marketing más específicas que tienen más probabilidades de lograr convencer a los clientes de que realicen una compra y de convertirse en contactos comerciales leales a largo plazo.

En la siguiente tabla, se muestra la segmentación de la población objetivo que se busca, con características demográficas y de preferencias de consumo, dentro de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

2.5.1. Segmentación

Tabla 5.

Segmentación de mercado

UBIACIÓN GEOGRÁFICA	Santo Domingo de los Tsáchilas
GÉNERO	Todos
EDAD	20 A 60 años
CLASE SOCIAL	Media, media alta y alta
ZONA GEOGRÁFICA	Centro norte de Santo Domingo
PSICOGRÁFICAS	Consumo de cárnicos de alta calidad, apoyando al sector de la provincia

Elaborado: El autor

2.6. Design Thinking by Stanford



Figura 1. Design Thinking
Elaborado: El autor



Figura 2. Matriz de empatía
Elaborado: El autor

2.6.2 Elaboración de encuestas

Una vez realizada la descripción de cuál es el segmento de la población que será parte del estudio, se procedió a consultar el total de la población en Santo Domingo de los Tsáchilas, para realizar una adecuada segmentación y a partir de ahí, obtener la población total participante.

Tabla 6.

Segmentación de mercado (datos INEC 2010)

OCUPACIÓN	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Empleado privado	31,773	13,855	45,628
Cuenta propia	26,072	15,520	41,592

Empleado del estado	6,899	5,040	11,939
Patrono	4,081	2,498	6,579
Socio	1,408	655	2,063
TOTAL			107,801

Elaborado: El autor

Obtenida la población total, se procede a hacer el cálculo de tamaño de la muestra:

N	107801
Z	1.96
P	0.50
Q	0.50
E	0.05

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

$$n = \frac{107.801 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (107.801 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{103.532,0804}{269,50 + 0,9604}$$

$$n = \frac{103.532,0804}{270,4604}$$

$$n = \quad \mathbf{382.80} \quad 383$$

Como se puede evidenciar en los cálculos presentados, se requiere realizar un total de 383 encuestas, ya que es el número de personas que representarán el segmento de la población descrito anteriormente.

A continuación, las preguntas que son parte de la encuesta, con sus respectivos resultados:

- **Género**

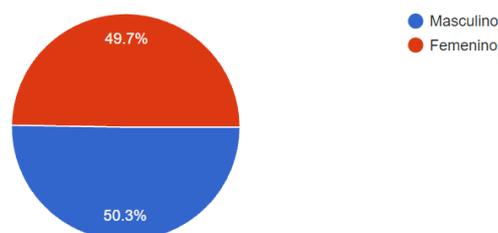


Figura 3. Resultado de encuesta por género

Elaborado: El autor

Como se puede observar, existe una mayoría de población masculina que femenina, sin embargo, la brecha es muy corta. Ese resultado es exacto al que publica INEC, en los resultados del censo 2010, lo cual da un gran porcentaje de confianza, que la muestra ha sido muy bien tomada.

- **Rango de edad**

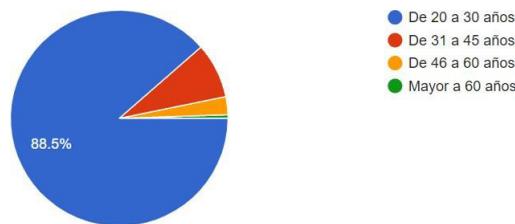


Figura 4. Resultado de encuesta por rango de edad

Elaborado: El autor

La segunda respuesta de los encuestados marca muy claramente que la población que toma la decisión de compra, para este segmento de negocio, está entre los 20 y 45 años, seguidos en menor porcentaje, por las personas que están entre los 46 y 60 años, lo cual indica, que la propuesta está bien dirigida a ese segmento de la población.

- **¿Cuál es la proteína animal de su preferencia?**

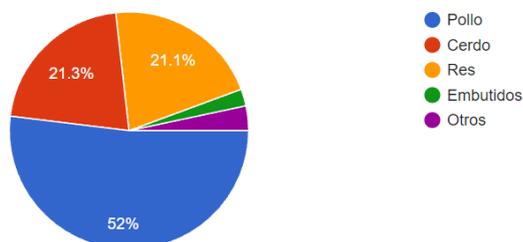


Figura 5. Resultado de encuesta por preferencia de consumo

Elaborado: El autor

Los encuestados prefieren el pollo como proteína animal de consumo, sin embargo, vale destacar que el cerdo y la carne de res, están en similares porcentajes, lo cual brinda una ventaja acorde a la propuesta, sin dejar de lado que al pollo es un producto al cual es más fácil darle un valor agregado y tiene poca competencia en ese segmento. Así mismo, es de observar la poca participación de los embutidos, lo cual da una pauta, de que no es donde precisamente se debe apuntar como producto.

- **¿Con qué frecuencia consume usted productos cárnicos?**

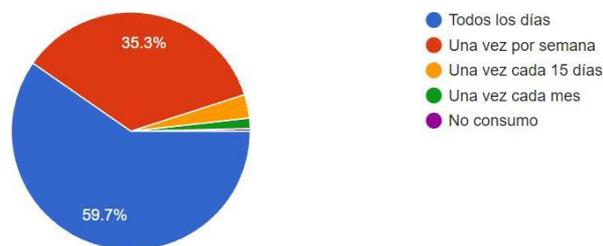


Figura 6. Resultado de encuesta por frecuencia de consumo

Elaborado: *El autor*

Esta pregunta es de mucha importancia para el estudio, ya que indica la frecuencia con la cual consumen productos cárnicos. Es muy alentador ya que cerca del 60% consumen todos los días y otro 35% al menos una vez por semana, lo cual es importante ya que se una demanda potencial importante, tomando en cuenta esta gráfica.

- **¿En qué empaque o de qué forma prefiere adquirir un producto cárnico?**

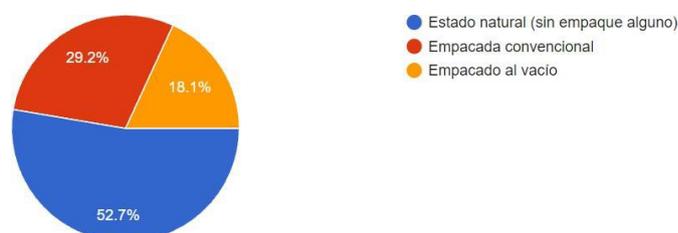


Figura 7. Resultado de encuesta por preferencia de empaque

Elaborado: *El autor*

Cerca del 53% de los encuestados, prefieren comprar los cárnicos sin empaque alguno, sin embargo, es importante considerar que el otro 50% los prefieren con un empaque convencional o incluso al vacío, lo cual es importante para el proyecto, ya que si existe un nicho de mercado por penetrar, con un empaque especial.

- **Generalmente , ¿Dónde adquiere estos productos para su consumo?**

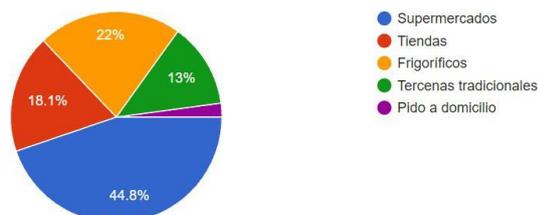


Figura 8. Resultado de encuesta por preferencia de adquisición
Elaborado: El autor

Como era de esperarse, la mayoría de los encuestados (44.8%) adquieren este tipo de productos en el supermercado, seguido por la adquisición en frigoríficos. Esto hace sentido, ya que este tipo de lugares son cada vez más comunes y de mayor facilidad de acceso para adquirir este y otro tipo de productos.

- **¿Qué factores considera usted decisivos para comprar productos cárnicos?**

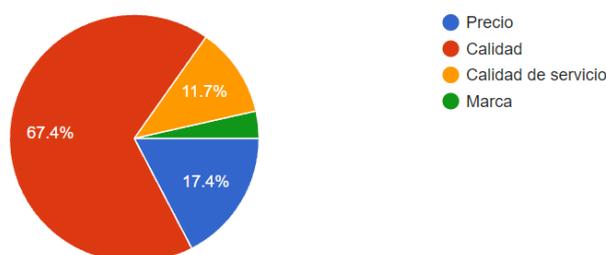


Figura 9. Resultado de encuesta por factores de decisión
Elaborado: El autor

El resultado indica que el 67.4% de los potenciales clientes manifiestan que el factor más importante para la decisión de comprar este tipo de productos es la calidad, lo

cual es muy positivo para el proyecto, ya que esa cualidad más importante que se tiene como objetivo.

- **¿Como consumidor, prefiere adquirir un producto cárnico de calidad premium y/o listo para cocinar, aun teniendo que pagar un precio adicional?**

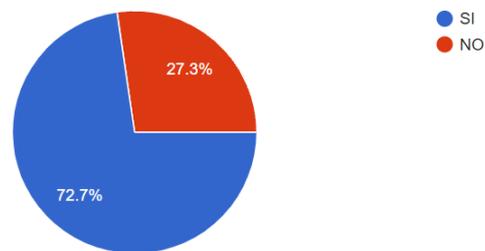


Figura 10. Resultado de encuesta por preferencia de consumo
Elaborado: El autor

El 72.7% de los encuestados está dispuesto a pagar un precio adicional por un producto que le ofrezca una calidad premium y/o listo para cocinar, lo cual indica que el proyecto va muy bien de la mano con los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

- **¿Su proveedor actual le ofrece un producto cárnico con calidad premium y/o listo para cocinar?**

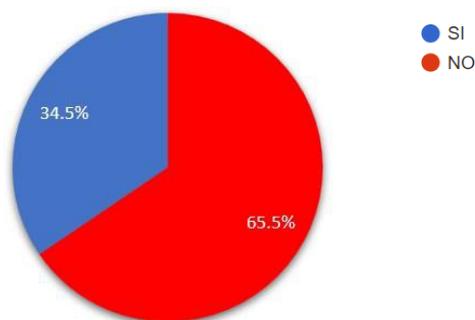


Figura 11. Resultado de encuesta por oferta de competencia
Elaborado: El autor

Esta pregunta marca que se tiene una muy buena oportunidad, ya que la encuesta indica que el 65.5% de los potenciales clientes no reciben por parte de sus actuales proveedores un producto cárnico de calidad premium.

- **¿Está usted de acuerdo que en Santo Domingo exista una empresa que le ofrezca productos cárnicos de calidad premium y/o preparados listos para cocinar?**

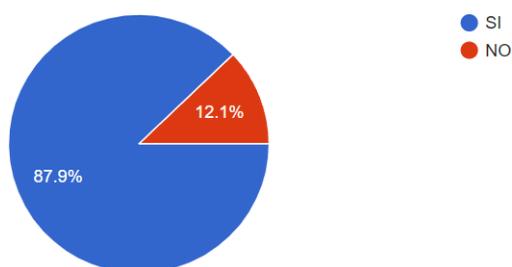


Figura 12. Resultado de encuesta por oferta de producto
Elaborado: *El autor*

Finalmente, la última pregunta define que tan factible, desde el punto de vista cualitativo y de percepción del cliente potencial, es el proyecto. La respuesta es que el 87.9% de la población está de acuerdo de que exista una empresa en Santo Domingo, que ofrezca productos cárnicos de calidad premium y listos para cocinar.

2.7. Análisis cuantitativo

Tabla 7.

Proyección estimada de la demanda y oferta insatisfecha

PARÁMETRO	POBLACIÓN	ENCUESTA	RESULTADO
Demanda potencial	107,801	87.9%	94,757
Oferta potencial	107,801	65.5%	70,610
Demanda insatisfecha			24,147

Elaborado: *El autor*

Cálculo estimado de ventas y proyección estimada

Tabla 8.*Proyección de ventas estimadas*

Producto	Consumo kg	Conversión	Consumo lb
Pollo	32	2.2	70.4
Cerdo	12	2.2	26.4
Res	8	2.2	17.6
Total			114.4

Elaborado: El autor

La tabla 8, muestra el consumo en libras de cada proteína. En el siguiente cuadro se determinará la proyección de ventas acorde al consumo y precio de cada proteína.

Libras	Precio	Total
70.4	\$2.00	\$140.80
26.4	\$4.00	\$105.60
17.6	\$6.00	\$105.60
TOTAL		\$352.00
POBLACIÓN		24,147
TOTAL \$		\$8,499,744.00

2.8. Cálculo de ventas (conservador, optimista, pesimista)**Tabla 9.***Cálculo de ventas proyectadas por escenarios*

Producto	Libras	Población	Consumo anual
Pollo	70.4	24,147	1,699,948.8
Cerdo	26.4	24,147	637,480.8
Res	17.6	24,147	424,987.2
	Total		2,762,416.8

Cálculo estimado de ventas optimista

Producto	Libras	Población	Consumo anual
Pollo	70.4	28,976.40	2,039,938.56
Cerdo	26.4	28,976.40	764,976.96
Res	17.6	28,976.40	509,984.64
	Total		3,314,900.16

Cálculo estimado de ventas pesimista

Producto	Libras	Población	Consumo anual
-----------------	---------------	------------------	----------------------

Pollo	70.4	16,902.90	1,189,964.16
Cerdo	26.4	16,902.90	446,236.56
Res	17.6	16,902.90	297,491.04
Total			1,933,691.76

Elaborado: *El autor*

2.9. Flujo de ingresos proyectado

Tabla 10.

Flujos de ingresos proyectados por escenarios

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Cant/lb	2,762,416	2,900,537	3,045,564	3,197,842	3,357,734
Precio	\$3.08	\$3.08	\$3.08	\$3.08	\$3.08
Ventas	\$8,508,243	\$8,933,655	\$9,380,338	\$9,849,355	\$10,341,823
% Ventas contado	70%	70%	70%	70%	70%
Ventas contado	\$5,955,770	\$6,253,559	\$6,566,237	\$6,894,548	\$7,239,276
% Ventas crédito	30%	30%	30%	30%	30%
Ventas crédito	\$2,552,473	\$2,680,096	\$2,814,101	\$2,954,806	\$3,102,547

Elaborado: *El autor*

2.10. Resumen

Dentro del segundo capítulo, se han implementado diferentes herramientas que permitieron analizar los distintos escenarios dentro del macro y microentorno. PESTEL, ayudó a analizar el macroentorno, mientras que las cinco fuerzas de Porter permitieron evaluar el microentorno del proyecto, así mismo, el análisis FODA y matriz FADO cruzada, brindaron la oportunidad de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto.

A partir de las herramientas antes mencionadas, se procedió a realizar la segmentación del mercado objetivo, que esta a su vez, dio paso a realizar análisis cualitativo y cuantitativo respecto al producto y población objetivo, con herramientas como encuestas.

Los resultados de cada pregunta de la encuesta y la segmentación de mercado, ayudó establecer la demanda y demanda insatisfecha, con lo cual, a partir de ahí se logró

realizar un flujo de ingresos y ventas proyectadas, estableciendo escenarios optimista, pesimista y conservador.

Capítulo III

Plan de Marketing y Venta

3.1. Establecimiento de Objetivos

- Alcanzar un eficaz lanzamiento de los productos, para obtener una primera cuota de mercado meta.
- Lograr un alto nivel de satisfacción y fidelización de la marca s a través de un agresivo plan de marketing.
- A través de la herramienta marketing, alcanzar un posicionamiento como marca diferencial
- Obtener beneficios económicos mediante un eficaz plan de marketing como base fundamental de la compañía.

3.2. Criterios de Marketing

Los criterios de marketing considerados, parte desde el análisis del ciclo de vida del producto, considerado el tipo de producto que se introducirá al mercado que en este estudio son los productos cárnicos, dicho esto se considera desarrollar las fases de introducción y de crecimiento.

- **Introducción:** En esta fase se describe como el inicio del ciclo vida del producto, la cual puede ser llamada también como una fase de incertidumbre y adaptación, ya que generalmente se empieza con ventas y participación de mercado y esto sucede por un obvio proceso de adaptación en un mercado desconocido. Es por ello que las estrategias dentro de esta fase están direccionadas netamente hacia el consumidor, ya que lo principal es que este conozca el producto, sepa de su existencia y esto se lo logra mediante el desarrollo de promociones y estrategias de publicidad masiva, con el objetivo de atraer a los potenciales clientes.

• **Crecimiento:** En la fase de crecimiento del productor, en este caso productos cárnicos, una vez que los mismo hayan ganado posicionamiento en el mercado, es indispensable que se apliquen estrategias que le permitan ganar aún más posicionamiento y por ende mayor flujo de ventas y mayor cantidad de ingresos. Es importante que estas estrategias tengan como base la percepción de los clientes hacia el producto, que permitan medir la satisfacción de los mismos y a partir de ahí lograr relación estable a lo largo del tiempo.

Tabla 11.

Matriz BCG

<p>Producto estrella</p>  <p>Cárnicos listos para cocinar</p> <p>Alta inversión y alta participación (rentable)</p>	<p>Producto interrogante</p>  <p>Embutidos</p> <p>Requieren mucha inversión y su participación es mala</p>
<p>Producto Vaca</p> <p>Cortes de alta calidad y listos para cocinar</p> <p>Genera fondos y utilidades</p>	<p>Producto perro</p> <p>Cárnico convencional</p> <p>Mala participación genera pocos ingresos</p>

Elaborado: *El autor*

3.3. Formulación de Estrategias

3.3.1. Estrategias de venta del portafolio

Las estrategias relacionadas con la venta del portafolio se orientan a la estipulación de canales de venta, que permiten un mayor alcance a los consumidores.

Dentro de las acciones, se contempla:

- Determinar las características diferenciadoras de la competencia, que usan como ventaja competitiva.
- Brindar un servicio personalizado en las ventas directas, el cual se ha determinado como una de las ventajas competitivas en la propuesta de valor.

Estas acciones serán monitoreadas por la gerencia general y el indicador será directamente el número de ventas.

3.3.2. Estrategias de precio

Las estrategias relacionadas con la venta del portafolio se dirigen hacia la creación de canales de ventas, que permiten un mayor alcance a los consumidores.

Dentro de las acciones a seguir, se contempla:

- Determinar estrategias o crear habilidades, que permitan obtener mejores precios con los proveedores de materia prima.
- Mantener un margen de precios que permita obtener la rentabilidad esperada por la empresa.

El indicador de la primera estrategia será el impacto del costo de materia prima en el producto final y el departamento de compras será el responsable de esta acción.

Con respecto a la segunda estrategia, el indicador será el margen de utilidad neta que rinda el producto y el responsable de esta acción será el departamento financiero y ventas.

3.3.3. Estrategia de distribución

La determinación de estrategias de distribución se encuentra orientadas a captar una mayor cobertura de mercado.

Dentro de las acciones a seguir, se contempla:

- Desarrollar promociones orientadas hacia el consumidor final que busca una compra directa.

- Desarrollar estrategias para otros clientes como supermercados, frigoríficos que será distribuidores o canales de distribución hacia el consumidor final.
- Desarrollar estrategias para clientes como restaurantes.

Estas estrategias tendrán como responsable a los departamentos de marketing y ventas y el único indicador será el número de ventas.

3.4. Aplicaciones Marketing Mix Promocional

El marketing mix, es propiamente el análisis del comportamiento de los consumidores con la intención de que se generen acciones inmediatas y que satisfagan sus necesidades, tomando como referencia los cuatro componentes del marketing, los cuales son: precio, producto, plaza y promoción.

3.5. Producto / Servicio

Las presentaciones de los productos cárnicos a ofertar son varias, dependiendo principalmente, del tipo de producto y el mercado objetivo. Dicho esto, preferentemente, el empaque de los productos será al vacío y con pesos variados. La preferencia de un empaque al vacío es debido a la presentación de los productos y la percepción de calidad e inocuidad que estos generan. Este tipo de empaques permitirá llegar a una amplia cuota de mercado, tanto distribuidores, restaurantes, como clientes finales.

Al ser un producto natural y de calidad premium, resaltar esta ventaja del producto y hará énfasis en esta fortaleza para poder llegar con dicha presentación hacia nuevos mercados.

Otra característica importante para resaltar en el empaque del producto es que se apoya al productor agropecuario de la provincia, lo cual será un factor importante para determinar la preferencia del cliente.

Una vez que se obtenga un prototipo de producto terminado para clientes, se realizará degustaciones para comenzar una investigación de mercado que facilite la colocación en tiendas o supermercados, luego desarrollar el esquema legal y trabajar con el diseño de etiqueta para la imagen del producto.

3.6. Precio / Políticas de Precio

Se establece un precio de venta en base al margen deseado por la empresa, el cual será mínimo el 30%. Si bien es cierto es un margen considerado alto, es un producto con valor agregado y diferenciado, que requiere de procesos de selección y producción para llegar a los estándares de calidad deseados.

Sin embargo, es importante analizar la posibilidad de una reducción al margen de utilidad, considerando la posibilidad de penetración agresiva en el mercado. Dicho esto, se puede reducir el margen, inicialmente, en un 5% menos de lo deseado, tomando en cuenta, de entrar y ganar una cuota de mercado, se aumentará la producción y por ende se diluyen más los costos fijos.

Cabe recalcar que los precios varían también acorde al mercado objetivo. Para distribuidores se tendrá un margen 10% menor, en comparación a consumidor final.

La política de precios se revisará de manera trimestral.

3.7. Plaza / Canales de Distribución

De acuerdo con las características del producto y mercado, los lugares recomendados para la venta de los productos son frigoríficos, restaurantes, mini markets y al consumidor final. Esto a su vez ayudará a fortalecer la estrategia de mercadeo por tipo de cliente.

Para empezar, la toma de pedidos se debe hacer personalmente, se debe visitar mínimo dos veces por mes a los clientes, para poder entablar una relación más cercana, monitorear la posible entrada de nuevos competidores y crear un ambiente de confianza

y compromiso mutuo. Así mismo se sugiere la contratación de una persona exclusiva para la búsqueda de nuevos clientes, que ayude a diversificar la cartera. Ésta misma persona deberá ser encargada de establecer nuevos primeros contactos con supermercados en Santo Domingo.

Por otro lado, habrá otra persona encargada de darle seguimiento a la satisfacción del cliente mediante la aplicación móvil, así como también de la recepción de pedidos por ese medio.

3.8. Promoción o Mercadeo Directo o Venta Directa

Se debe realizar una estrategia de promoción para los tipos de clientes a atender. Una buena estrategia sería el realizar descuentos por volúmenes de compra, con un descuento máximo de 3%.

Para una estrategia de promoción para la penetración de mercado y captura de nuevos clientes, se sugiere dejar muestras gratis, para que así el potencial cliente pruebe el producto y luego se concrete la compra. Es importante se realice esta promoción estratégica, ya que así se dará a conocer más a la marca. Si el cliente no lo prueba, no lo compra.

También será importante premiar a los clientes con bonos por compras, esta compensación se la puede establecer por consumo, colocando un monto de compra por segmento de cliente, para que sea acreedor a una bonificación en productos.

Es importante considerar realizar una estrategia de marketing y promoción en redes sociales y medios de comunicación de la zona. Cada vez tienen mayor impacto en este tipo de negocios, sobre todo, el uso de redes sociales.

Tomando en cuenta que los productos llegan a un consumidor final, ya sea por canal directo o a través de un distribuidor, es importante hacer énfasis en una campaña

que incentive el consumo de productos cárnicos y más aún, si van acompañados con una estrategia de apoyo a productores agropecuarios de la zona.

3.9. Estrategia de Diferenciación (ventaja competitiva y valor agregado)

Resaltar sobre todo la calidad de los productos y su origen, respaldada por el proceso de selección de materia prima a sus proveedores, además del proceso de producción.

Otra característica importante para resaltar es que algunos de los productos son preparados listos para cocinar, con características de textura y sabor, ideales.

Una ventaja competitiva importante, es el uso de materia prima local, incentivando y apoyando así a la producción agropecuaria de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Otro valor agregado importante, es el servicio post venta que se realizará. Medir la satisfacción del cliente, va a permitir a la empresa tomar mejores decisiones en el futuro.

3.10. Resumen

Una vez terminado este capítulo, se constata que las diferentes herramientas del marketing permiten a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a la forma de venta de cada uno de los productos. Elegir las estrategias adecuadas en base al cliente objetivo y el tipo de producto ofrecido, es la mejor forma de llegar a cumplir los objetivos trazados en el inicio de este estudio.

El plan de marketing definitivamente es base fundamental para una correcta y eficaz implementación del proyecto, tomando en cuenta que es la herramienta “canal” para llegar al primer objetivo, la venta del producto ofrecido.

Finalmente, los productos no se venden solos, debe existir todo un estudio, que permita tomarlas mejores decisiones en cuanto a estrategias de precios, promociones y canales de distribución a elegir para la venta.

Capítulo IV

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

En el presente capítulo se desarrollará el estudio técnico de implementación del proyecto, en el cual describen cada uno de los procesos productivos, así como también el diseño integral, que contempla diseño del proceso productivo y la respectiva descripción de tecnología, diseño organizacional y también el diseño de perfiles profesionales del personal de la organización.

Parte importante de este capítulo es la descripción del tamaño y localización de la empresa tomando en cuenta el marco normativo, el cual nos indica en base a la ley, la adecuada constitución de la empresa desde todos los frentes, como la localización, ingeniería e implementación de los procesos descritos.

4.1. Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño y capacidad instalada de la empresa, que producirá cárnicos premium y listos para cocinar, se debe tomar a consideración la demanda potencial identificada en el análisis del mercado previamente realizado. Tomando en cuenta la demanda potencial para calcular el tamaño del proyecto, se determina que, para darle cobertura a esta demanda, se debe considerar producir un aproximado de 230,200 libras de productos cárnicos mensuales.

Capacidad instalada

Una vez determinado el tamaño del proyecto, se debe concretar la capacidad instalada que tendrá el mismo, tomando como referencia, el tamaño del proyecto. Como

elemento principal para la determinación de capacidad productora de una empresa de productos cárnicos, se debe considerar, el tiempo que se toma la planta de alimentos, para procesar 1 libra de producto.

Por lo tanto, para la calcular la capacidad instalada que contendrá la empresa se estima que la planta, estará en capacidad de producir aproximadamente, 8,000 libras de productos cárnicos al día.

Tomando en cuenta que la demanda potencial nos dicta que se debe atender una necesidad de 7,667 libras de carne, podemos concluir que la capacidad instalada, cubrirá las necesidades de producción.

4.2. Localización

La localización o ubicación en donde se instale el proyecto es una de las decisiones más importantes para llevar a cabo el mismo, ya que, teniendo una correcta localización, puede darle a la empresa ventajas competitivas adicionales a las que ya tenía planteada, como la reducción de costos en la cadena de distribución, la obtención de materias primas de forma más rápida o la cercanía con el mercado objetivo. Por otro lado, si se presenta una mala ubicación, esto puede representar obstáculos para la organización, que lo pueden llevar al fracaso.

Es importante considerar también aspectos como cercanía y respeto a la comunidad y medio ambiente, ya que hoy por hoy, las leyes ambientales y socio económicas, pueden traer problemas a futuro para la empresa, que pueden llegar incluso a exigir una reubicación de las instalaciones escenario no deseado tomando en cuenta la importante inversión inicial.

Dicho lo anterior se tiene en cuenta ubicar las instalaciones en la zona rural del cantón Santo Domingo, que además, es un punto que brinda múltiples ventajas en lo que respecta a logística de abastecimiento y ventas.

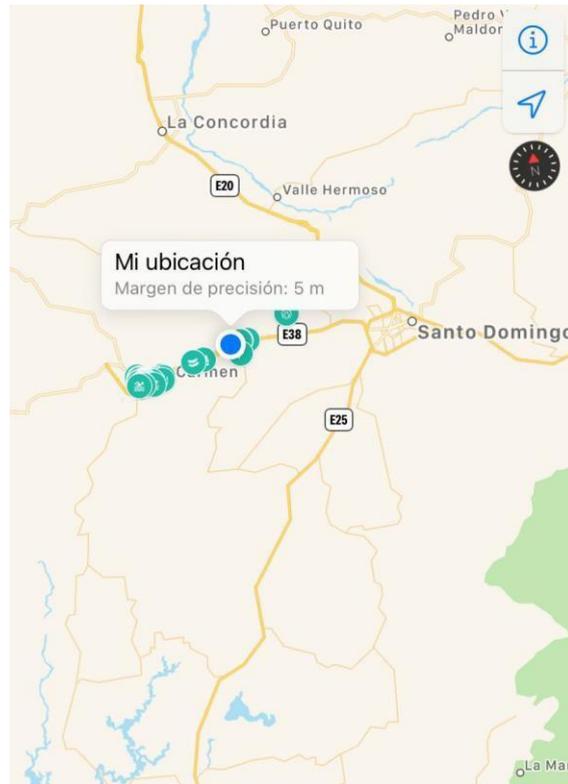


Figura 13. Ubicación de la empresa
Elaborado: Google maps

La posible ubicación de la planta de procesamiento se encuentra en el km 18 de la vía Chone, la cual tiene una extensión de 4.5 hectáreas de terreno, en la zona rural de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Como segunda opción, se pensaría utilizar un terreno en la zona rural, para más cercano a Manabí, que cuenta con 2.3 hectáreas. Sin embargo, no es prioridad.

Análisis de los principales criterios

El análisis de criterios para determinar la localización de la planta de producción de cárnicos es sumamente importante, ya que esta es la base de operaciones de todo el giro de negocios. Dentro de este análisis, se consideran los siguientes criterios:

- **Factor geográfico.** - Este factor hace referencia a la distancia que existe entre la ubicación a evaluar y la ciudad principal, Santo Domingo de los Colorados.

- **Cercanía de los clientes.** – Este aspecto refiere, a la distancia existente entre la planta de cárnicos y los posibles clientes o consumidores.

- **Disponibilidad de servicios básico.** – Este punto, hace referencia a la disponibilidad o accesibilidad que presenta la ubicación evaluada, frente a los diferentes servicios básicos.

- **Medios de comunicación y transporte.** – En este criterio, se determina la accesibilidad de la zona de implementación, que tiene para el ingreso de vehículos particulares, transporte público y proveeduría. También hace referencia a la accesibilidad con que cuenta la empresa, en lo que respecta a vías de acceso primarias y secundarias.

- **Disponibilidad del personal capacitado.** – Bajo este criterio, se analiza si la zona en la que se está instaurando el proyecto, cuenta con personas capacitadas en este tipo de procesos de producción, para analizar la posibilidad de contratar a colaboradores cercanos a las instalaciones y no tener que recurrir a un recurso humano que se encuentre lejos de la zona, lo conllevaría a tener un gasto adicional, por transporte de personal o a su vez, que las personas vena como una objeción la distancia.

Matriz de localización

Para determinar de una manera correcta, la localización de la planta de cárnicos, se considerará la aplicación de una matriz de localización, que ayude a evaluar los factores de mayor relevancia, obteniendo así la localización que mayor beneficio presente:

Tabla 12.

Matriz de localización

Factores claves del entorno	Peso	Km 18 vía Chone		El Carmen Km 36	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Factor geográfico	0.3	5	1.5	3	0.9
Cercanía a los clientes	0.2	5	1	4	0.8
Disponibilidad de servicios básicos	0.2	5	1	5	1

Medios de comunicación y transporte	0.2	5	1	5	1
Disponibilidad de personal capacitado	0.1	4	0.3	2	0.2
Totales	1		4.8		3.9

Elaborado: *El autor*

Para la ubicación del centro de operaciones de la empresa, se concluyó, que este debe estar ubicado en el terreno del kilómetro 18 de la vía Chone, principalmente por tres factores: el factor geográfico, que nos indica que es un punto medio para la distribución de los productos, cercanía a los clientes, ya que está más cerca de la ciudad urbana de Santo Domingo de los Tsáchilas y a la disponibilidad del personal capacitado, por la misma razón de cercanía a la capital de la Provincia Tsáchilas.

4.3. Ingeniería y/o Concepción Arquitectónica del Negocio

Dentro del análisis técnico de la implementación del proyecto a ejecutarse, debe disponer de una adecuada distribución física, con un aproximado de 350 m² destinado para las áreas necesaria de la empresa, que se adapten de acuerdo con las necesidades que plantea cada área, quedando distribuido de la siguiente forma:

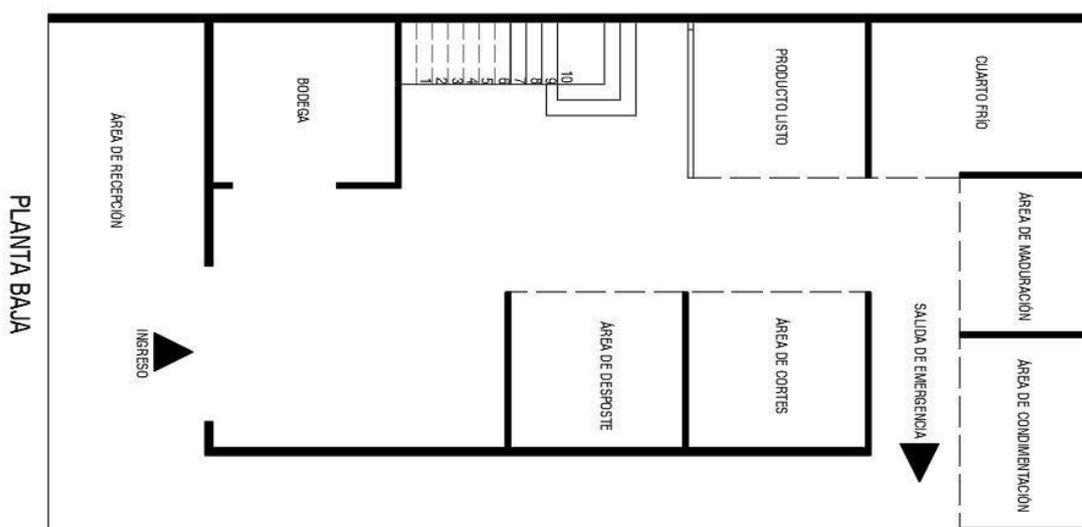


Figura 14. Distribución interna de la empresa

Fuente: Arq. Arlett Ortiz

Tomando en cuenta la concepción arquitectónica del centro de operaciones, esta se dividirá en tres áreas generales, mismas que son:

Área administrativa y control. – esta es la extensión, que, en un inicio, tendrá el menor espacio dentro del centro de producción (aproximadamente un 10% del total), ya que el uso principal de las instalaciones es operativo y procesos. Este es un lugar exclusivamente designado al administrador de operaciones, en donde también podrá vigilar, los procesos en ejecución.

- **Área operativa.** - Por otro lado, con relación a la sección operativa de la empresa, esta constará de una dimensión de un aproximado del 80% del total de las instalaciones. Esta área está dividida en las siguientes subáreas: recepción, lavado, área de proceso, cocina y zona fría.

- **Área de uso común.** – Como última área a definir, pero no menos importante, es el área común, en donde se encuentra el área de comedor y baños para los colaboradores.

4.4. Descripción de la tecnología del negocio, procesos negocio y su nivel de acceso.

Descripción de tecnología del negocio

Determinar la tecnología del negocio, corresponde a la especificación de todo el proceso productivo que conlleva la elaboración de productos cárnicos, en cada una de sus fases operativas. Siendo así, describimos:

4.4.1 Desposte:

El desposte es el proceso para seguir, una vez haya sido sacrificado el animal. Este proceso se lo puede hacer dentro de la planta de proceso o en un área aparte, dependiendo de la estructura. En nuestro caso, será realizada, dentro de la planta de producción.

Una vez el jefe de calidad, determine que la canal es apta para consumo humano y no hay ningún riesgo de afectación a la salud humana, esta es trasladada al área de refrigeración de la planta, en donde, la temperatura debe bajar hasta 2-7°C.



Figura 15. Proceso de desposte

Elaborado: fuente Google imágenes 'proceso de desposte'

4.4.2 Recepción de canales

El proceso de recepción es la base fundamental de la producción, aquí, el jefe de calidad debe asegurarse que la materia prima, llegue en óptimas condiciones y cumpla con los parámetros para entrar a producción.

Se debe revisar que la canal no contenga vellosidades, de tenerlas, se debe reprocesar y limpiarlas, lo más posible.

También se debe verificar, que la carne no muestre ningún olor ajeno al de carne fresca, ya que este es uno de los principales aspectos que percibe el consumidor final y que no se quita fácilmente, durante el proceso.

La carne, no debe contener ningún tipo de agregado que pueda comprometer el proceso de producción, tales como, polvo, químicos, partículas de alimentos, insectos, etc.; ya que éstas, pueden ser fuentes de generación de bacterias, que comprometen la calidad e inocuidad del producto final.

Cuando cualquier de estas no conformidades se presenten, es totalmente indispensable, ponerse en contacto con la planta de faenamiento, para que este tipo de errores, no se vuelvan a cometer.

4.4.3 Sala de preparación

La sala de preparación es intermedia entre la recepción y el desposte, en esta las canales, están bajo condiciones controladas de ambiente, para que no exista ningún tipo de proliferación o crecimiento bacteriano, asegurando así, que lleguen en óptimas condiciones a la sala de desposte.

4.4.4 Sala de desposte final

En esta zona de la planta de proceso, es donde se realizan los procesos de deshuese, eliminación de grasa superficial y la obtención de cortes elegidos, obteniendo así, carne lista para añadir o incluir el valor agregado (madurado, precocido, preparado, etc.) y la posterior comercialización. El área de desposte debe cumplir con algunas condiciones, para su correcto funcionamiento:

- Espacio suficiente. Esto depende, exclusivamente del número de animales a despostar y por supuesto, a la cantidad de colaboradores que se dispongan para esta labor.
- La temperatura mínima del área de desposte debe ser de 10°C para que se asegure la cadena de frío y no se comprometa la inocuidad y calidad de la carne.
- Debe existir correcta ventilación que permite el desarrollo normal de la actividad para los trabajadores y por supuesto, la ausencia de esta compromete la calidad de la carne.
- Debe haber agua de excelente calidad, que asegure los procesos de producción, no sean contaminados por bacterias presentes en la misma.
- Debe existir una zona para aseo y desinfección de manos y utensilios.

El proceso de desposte de lo puede hacer en mesas fijas o durante su traslado en bandas transportadoras. Tomando en cuenta que el proyecto está iniciando, este proceso se lo hará en mesas fijas de acero inoxidable.

El número de trabajadores en esta área, como lo hemos dicho, depende de la cantidad de animales a despostar, pero es importante conocer, que un operario, en una jornada regular de trabajo (8 horas/día), debe despostar al menos 16 cerdos, 8 reses o 50 pollos.

4.4.5 Alistamiento de cárnicos

Después del proceso de desposte, se debe obtener los cortes, con la mejor calidad e inocuidad posible, siendo así, estos deben tener las siguientes características:

Calidad sanitaria: La carne obtenida debe ir una carne totalmente limpia, sana, libre de cualquier contaminante; microbiológicamente debe cumplir unos estándares mínimos:

- E coli Ufc/g: Max 1100
- Estafilococo Aureus coag +, Ufc/g: Max 1000
- Clostridium sulfito reductor, Ufc/g: Max 1000
- Investigación de salmonella /25g: Ausente.1

Características organolépticas: La carne obtenida debe ser una carne con buena coloración adecuada, debe tener olor característico (fresco), no debe presentar hematomas, sustancias extrañas al proceso o síntomas de alguna enfermedad propia de los animales.

4.4.6 Preparación (valor agregado)

Una vez termina el proceso de desposte, se procede a iniciar el proceso de preparación, que acorde a la idea y estructura de negocio, se dará un valor agregado con carnes listas para cocinar.

En este proceso, se realiza la condimentación, maduración y preparación de la carne. Es en donde se le da un sabor especial, acorde al tipo de carne y al uso que le dará el consumidor final.

Cabe mencionar que para este proceso, todos los colaboradores encargados, deben implementar todas las normas de manipulación de alimentos, para asegurar la calidad e inocuidad de estos.

4.4.7 *Empaque*

El empaque, aunque se crea que es un proceso sencillo en comparación con los mencionados anteriormente, es uno de los puntos críticos de la operación, ya que un error en el empaque hace inútil los procesos previos e incluso, puede traer graves consecuencias económicas y legales a la empresa.

Acorde a la idea de negocio, se hará un empackado al vacío, ya que este tipo de empackado, al eliminar la presencia de oxígeno, impide la proliferación de bacterias y “oxidación” de la carne, lo que ayuda a alargar su vida útil.

Todo empaque debe estar debidamente rotulado, este debe contener, fecha de beneficio, de desposte, de vencimiento, temperatura de conservación y por supuesto, el nombre del corte. Además, se debe especificar todos los ingredientes, especias o conservantes utilizados, con sus concentraciones.

4.4.8 *Subproductos importantes en la industria*

Grasa: Es obtenida de los excesos de grasa de algunos de los cortes o piezas. Es muy utilizada para la industria de los embutidos, de distintos tipos de carne. La grasa debe contener carne, pero esta, no debe superar el 5%, si lo supera, no es rentable ni el corte principal, ni el subproducto que pudiese resultar.

Patas: Usualmente se las vende por separado, el consumidor final, lo utiliza para hacer platos como sopas o estofados.

Vísceras: En nuestro mercado, son muy utilizadas e incluso, han ganado un espacio dentro del denominado grupo de especiales, ya que no suelen ser muy disponibles. Dentro de estas pueden estar, hígado, riñones, tripas, rumen, entre otros. Estos, al igual que las patas, se los vende por separado. Muy utilizados para elaborar muchos platos distintos.

Pedazos de carne: Estos resultan de proceso de desposte, son los pedazos que se desprende al momento de practicar el proceso. Los retados, son muy utilizados en la industria de los embutidos.

Es importante, en esta sección del estudio, especificar el costo, dentro de la descripción de la tecnología del negocio:

Tabla 13.

Costos de herramientas

Cantidad	Nombre de componente	V. Unitario	V. Total
1	Sala de maduración	\$15,500.00	\$15,500.00
1	Sala fría	\$30,000.00	\$30,000.00
1	Balanza grande	\$150.00	\$150.00
1	Sierra de desposte	\$395.00	\$395.00
1	Esterlizador	\$158.00	\$158.00
1	Empacadora al vacío	\$1,000.00	\$1,000.00
3	Cuchillo deshuesador	\$16.00	\$48.00
3	Cuchillo carnicero	\$18.00	\$54.00
1	Juego de cuchillos	\$61.00	\$61.00
4	Guantes de metal	\$53.00	\$211
4	Tablas de corte	\$47.00	\$188.00
4	Mesones de acero inoxidable	\$368.00	\$1,472.00
10	Uniformes	\$38.00	\$380.00
3	Limas	\$33.00	\$99.00
50	Canastas plásticas	\$2.00	\$100.00
1	Productos de desinfección	\$105.00	\$105.00
6	Estanterías	\$20.00	\$120.00
25	Ganchos despostadores	\$13.00	\$325.00
1	Vitrina de enfriamiento	\$1,184.00	\$1,184.00
	TOTAL		\$51,550.00

Elaborado: El autor

Vehículos

Tabla 14.

Costos de vehículos

Cantidad	Nombre de componente	V.Unitario	V. Total
2	Camiones repartidores con Thermoking	\$25,000.00	\$50,000.00

Otras inversiones

Tabla 15.

Otras inversiones

Capitaciones a personal	\$600.00
Póliza de seguros	\$1,500.00
Software contable y ventas	\$526.00
Adecuaciones extras	\$3,500.00
Gastos legales	\$5,000.00
TOTAL	\$11126.00

4.5. Diseño del proceso productivo (flujograma)

El diseño del proceso productivo se lo representa a través del siguiente flujograma de procesos:

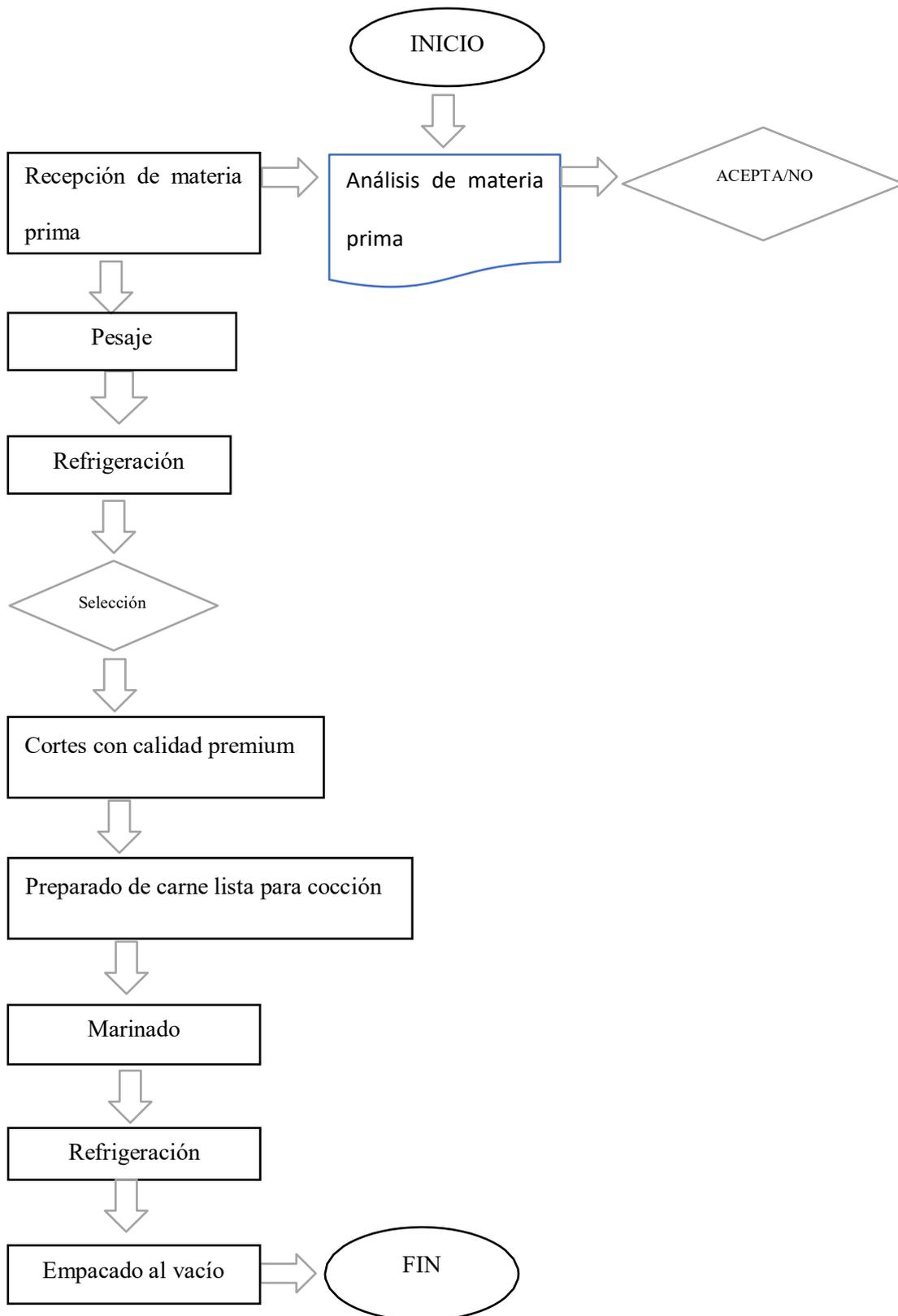


Figura 16. Diseño del proceso productivo (flujograma)
Elaborado: El autor

4.6. Diseño Organizacional

Es sumamente importante que el diseño organizacional se encuentre claramente definido, ya que este, permite conocer la estructura y sus colaborados a fondo y así poder ordenarla acorde a las necesidades que vaya adquiriendo la empresa.

Como base fundamental de una estructura organizacional, debe estar definida la misión y visión de la empresa, mismas que son:

Misión:

Afianzarse como una empresa de la industria cárnica, que mantiene como objetivo, ofrecer constantemente a sus clientes, un producto diferenciado y con un valor agregado apreciado, cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad.

Visión:

Convertirse en una empresa referente de la industria cárnica a nivel local, para luego expandirse a nivel regional y nacional, en el mediano plazo.

Valores corporativos:

Dentro del estructura organizacional, es indispensable tener en cuenta valores corporativos, que ayuden a mantener el orden y disciplina, así como también a generar cultura organizacional dentro de los colaboradores, esto son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Respeto

En esta sección del estudio también se toma en cuenta la descripción de la estructura funcional de la empresa, es decir, se presenta los puestos y departamentos con los que contara la organización para iniciar operaciones:

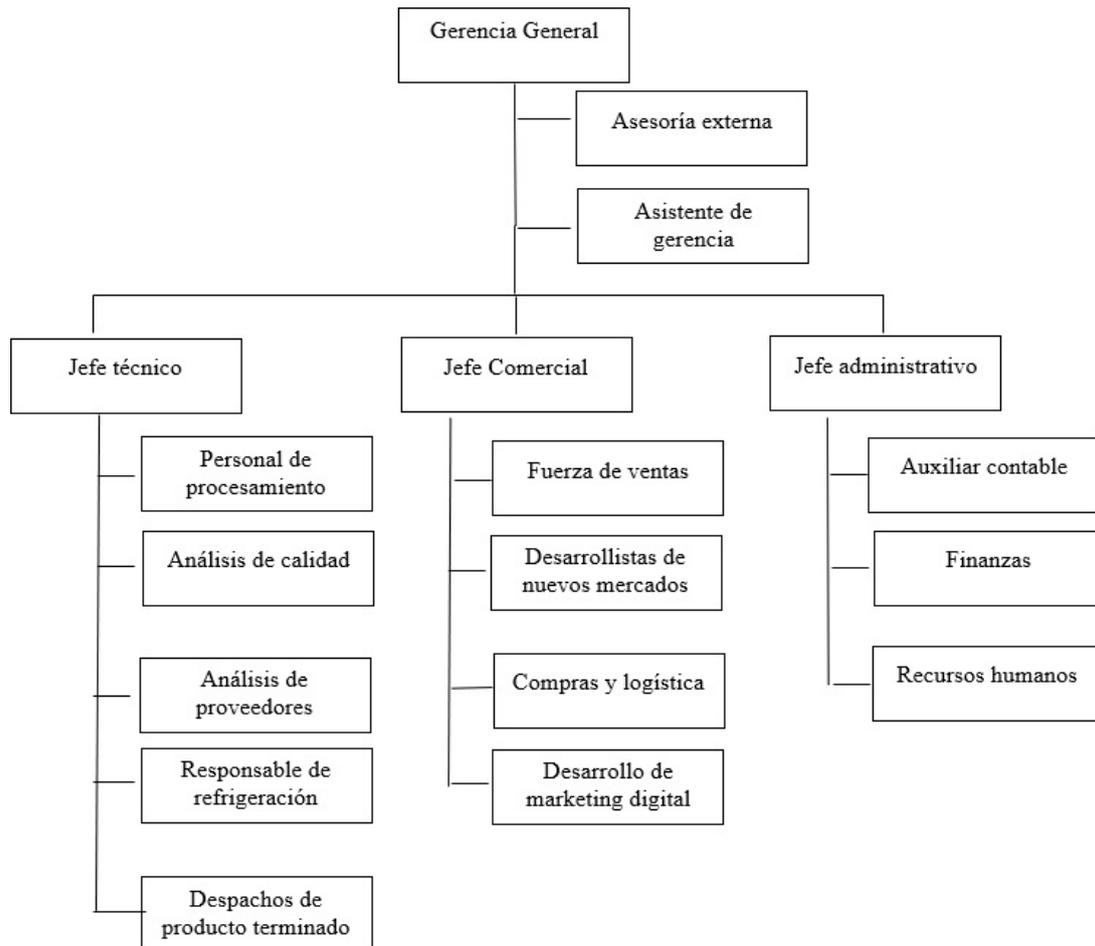


Figura 17. Estructura organizacional y funcional
 Elaborado: *El autor*

4.7. Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización

Una vez desarrollada la estructura funcional de la empresa, se detallan los elementos con los que cuenta:

Gerente general:

- Título de cuarto o tercer nivel en administración
- Experiencia de al menos 3 años en posiciones similares
- Conocimiento del mercado de cárnicos
- Habilidades en administración y negociación
- Manejo de programas office

Jefe Técnico:

- Ingeniero de alimentos o agroindustrial
- Experiencia en posiciones similares

- Habilidades de administración y manejo técnico de procesos
- Manejo de programas office

Jefe Comercial:

- Ingeniero en administración de empresas/ comercial o afines
- Experiencia en ventas de al menos 5 años
- Habilidades de negociación
- Conocimiento en marketing y marketing digital
- Manejo de recurso humano
- Manejo de programas office

Jefe administrativo:

- Ingeniero en administración/ recursos humanos o afines
- Experiencia de 3 años en el campo de administración
- Manejo de programas de recursos humanos
- Conocimiento de contabilidad administrativa
- Conocimiento de finanzas administrativas
- Manejo de personal

4.8. Gerencia de Recursos Humanos

En esta sección del estudio, se analizarán varios aspectos, correspondientes a la gestión de recursos humanos, mismo que serán llevados a cabo mediante la asesoría externa, ya que, en un inicio, la empresa no ve viable el contar con un departamento que se dedique de manera exclusiva a esta área. Dentro de sus actividades principales, esta tendrá, la definición de las políticas de selección de personal, las políticas de contratación, las capacitaciones internas y la generación de roles de pago, como remuneraciones.

4.8.1. Políticas de selección

En lo que respecta a las políticas de selección de personal, esta tiene como base fundamental al ser orientada por los objetivos y valores que tiene la compañía, estas políticas deberán ser cumplidas por los encargados de seleccionar personal. Gerencia general, tiene que hacer cumplir los siguientes principios fundamentales:

- Se valorará aspectos generales y específicos para los cargados necesitados por la empresa, a fin de analizarlo de una manera equilibrada.

- Se deberá tomar en cuenta las reformas laborales actualizadas a fin de hacer cumplir las formas de contrato.

- Prioridad de contratación a personal de tercer nivel sin experiencia, para así convertir en una empresa de oportunidades.

- Captar al mejor talento humano, a través de estrategias y planificación.

- La selección de los candidatos debe cumplir con los lineamientos requeridos por la empresa.

- Debe existir un proceso de inducción, que permita al personal contratado, entrar en armonía lo más pronto posible.

- Fortalecer la integración de los seleccionados con capacitaciones internas y externas.

4.8.2. Contratación

Teniendo ya definidas las políticas de selección de personal, es importante que ya en la el final del proceso de contratación de un colaborador, se cumplan los siguientes puntos:

- Los trabajadores con contrato sin tiempo limitado, deberán prestar sus servicios únicamente a la empresa, esto, para evitar problemas de fuga de información y desconcentraciones que hagan perder el enfoque de los objetivos trazados.

- Los colaboradores debe reservarse la información que puedan tener disponible de la empresa. Terminantemente prohibido sustraer o enviar, información financiera, técnica o de cualquier índole, que pueda comprometer la estabilidad de la empresa.

- La contratación se debe definir con la gerencia general y el jefe del área correspondiente.

- El gerente general y jefe de área deben tener como base fundamental, definir la contratación exclusivamente considerando aspectos técnicos, valores acordes a los de la

compañía y sueldo a definir. De ninguna manera, se deben considerar aspectos ajenos a los descritos anteriormente.

4.8.3. Capacitación

La capacitación, es un proceso clave, que debe cumplir cada colaborador contratado, para así reducir el margen de error durante la jornada laboral, de hecho, se realizarán capacitaciones al personal ya contratado anteriormente, para reforzar o adquirir nuevos conocimientos. Para este proceso es necesario considerar:

- Se deben realizar de manera periódica, evaluaciones de desempeño, que permitan identificar las debilidades a reforzar dentro de la nómina.
- Definir un calendario de capacitaciones, que permitan respetar los tiempos de estas y a la vez, no afecte las actividades productivas y administrativas dentro de la compañía.
- A cada colaborador, se le otorgará un certificado de haber cumplido con las capacitaciones.
- Se llevará un registro, donde la empresa archive todas las capacitaciones dictadas anualmente.

4.8.4. Remuneración

Toda persona contratada por la empresa tendrá derecho justo a su remuneración, acorde a la función que ejerza dentro de la compañía, la empresa cumplirá con todos los beneficios y derechos del trabajador acorde a la ley de la República del Ecuador.

4.8.5. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se la hará de manera trimestral y estará a cargo del gerente de cada departamento que corresponda, en conjunto con el departamento de recursos humanos.

4.9. Análisis del Marco Normativo

4.9.1. Constitución de la Empresa

Una vez definidos y debidamente planificados, todos los procesos administrativos, técnicos y de recursos humanos, es necesario la constitución legal de la compañía, para esto se deberá realizar el debido proceso de registro y constitución legal.

La empresa será constituida como una sociedad anónima, acorde a la Ley de Compañías establecido por el estado.

4.9.2. Leyes, Decretos y Acuerdos Ministeriales

- Ley de Compañías.
- Código civil
- Código de Trabajo.
- Registro en el sistema único de contribuyente

4.9.3. Ordenanzas municipales

- Permiso del cuerpo de bomberos.
- Registro de la propiedad
- Permiso de uso de suelos
- Permiso de funcionamiento de parte del control sanitario.

4.10. Resumen

Dentro de este capítulo se estableció el marco estructural de la empresa en cada una de sus etapas de implementación. Primero se definió el tamaño de la empresa y su adecuada ubicación a través de una matriz de selección de sitio ideal de acuerdo con un análisis de criterios. Una vez definida esta primera parte, se procedió a llevar a cabo la ingeniería del proyecto, que consiste en la concepción arquitectónica y tecnológica del negocio y diseño del proceso productivo a través de un flujograma. Luego, se diseñó la estructura organizacional y funcional, definiendo los perfiles del personal a contratar, que contempla el departamento de recursos humanos.

Finalmente se estableció el marco normativo para la constitución y adecuada operación de la empresa, tomando en cuenta, principalmente, regulaciones y leyes que permitan el correcto establecimiento y funcionamiento del negocio.

Capítulo V

Evaluación Financiera del Proyecto

Dentro de este capítulo, se realiza un análisis de viabilidad del negocio, empezando por el cálculo de costos de inversión, de operación y mantenimiento, además del capital de trabajo necesario para la ejecución.

La base fundamental del capítulo es la evaluación financiera, donde se describen distintos indicadores, como VAN, TIR, periodo de recuperación, que permiten determinar la viabilidad del proyecto. Una vez obtenidos estos indicadores, es importante establecer escenarios que ayudan a medir el riesgo y sensibilidad del proyecto ante las distintas variables que pueden surgir dentro del desarrollo de este.

5.1. Costos de Inversión y Análisis Comparativo

Los costos de inversión corresponden a los valores que generan la adquisición de los activos fijos, necesarios para iniciar la producción y administración de la empresa. Dentro de estos activos se pueden encontrar, los muebles y enseres que se requiere de una inversión total de \$800.00

Tabla 16.

Costos de mano de obra

Descripción	Cantidad	C.unitario	C. total
Escritorios	2	\$200.00	\$400.00
Sillas de oficina	2	\$100.00	\$200.00
Archivadores	2	\$100.00	\$200.00
TOTAL			\$800.00

Elaborado: *El autor*

Tal como se detalló en la descripción y detalle de la tecnología del negocio, esta tendrá una inversión de \$51,550.00.

Tabla 17.

Inversión en tecnología del negocio

Cantidad	Nombre de componente	V. Unitario	V. Total
1	Sala de maduración	\$15,500.00	\$15,500.00
1	Sala fría	\$30,000.00	\$30,000.00
1	Balanza grande	\$150.00	\$150.00
1	Sierra de desposte	\$395.00	\$395.00
1	Esterizador	\$158.00	\$158.00
1	Empacadora al vacío	\$1,000.00	\$1,000.00
3	Cuchillo deshuesador	\$16.00	\$48.00
3	Cuchillo carnicero	\$18.00	\$54.00
1	Juego de cuchillos	\$61.00	\$61.00
4	Guantes de metal	\$53.00	\$211
4	Tablas de corte	\$47.00	\$188.00
4	Mesones de acero inoxidable	\$368.00	\$1,472.00
10	Uniformes	\$38.00	\$380.00
3	Limas	\$33.00	\$99.00
50	Canastas plásticas	\$2.00	\$100.00
1	Productos de desinfección	\$105.00	\$105.00
6	Estanterías	\$20.00	\$120.00
25	Ganchos despostadores	\$13.00	\$325.00
1	Vitrina de enfriamiento	\$1,184.00	\$1,184.00
	TOTAL		\$51,550.00

Elaborado: *El autor*

También, se describió, que serán necesarios dos vehículos, los cuales tendrán una inversión inicial de \$50,000

Tabla 18.

Presupuesto de compra de vehículos

Cantidad	Nombre de componente	C.Unitario	C. Total
2	Camiones repartidores con Thermoking	\$25,000.00	\$50,000.00

Elaborado: El autor

Serán necesarias, varios costos fijos extras como capacitaciones, pólizas y adecuaciones extras. Se describe:

Tabla 19.

Costos fijos de administración

Capitaciones a personal	\$600.00
Póliza de seguros	\$1,500.00
Software contable y ventas	\$526.00
Adecuaciones extras	\$3,500.00
Gastos legales	\$5,000.00
TOTAL	\$11,126.00

Elaborado: *El autor*

Por último, es necesaria la adquisición de equipos de cómputo. Se describe:

Tabla 20.

Costos de computación

Descripción	Cantidad	C. unitario	C. total
Computadoras	2	\$800.00	\$1,600.00
Impresoras	2	\$150.00	\$300.00
TOTAL			\$1,900.00

Elaborado: *El autor*

A continuación, se detalla el resumen del total de la inversión, de cada uno de los activos fijos, que suman un total de \$115,535.75

Tabla 21.

Costos de activos fijos.

Descripción	Valor
Muebles de oficina	\$80.000
Maquinaria y equipo	\$51,549.00
Vehículos	\$50,000.00
Costos fijos adicionales	\$11,126.00
Equipos de computación	\$1,9.0000
TOTAL	\$115,375.00

Elaborado: *El autor*

5.2. Cálculo demostrativo del capital de trabajo

Con respecto al cálculo de capital de trabajo, se estipula los rubros que se conlleva a la iniciación de operaciones de la producción de cárnicos listos para cocinar, entre estos se encuentran involucrados la obtención de permisos, procesos de constitución, así como la adquisición de materia prima para por lo menos los primeros tres meses de producción.

Para los permisos de constitución, se estipulan los siguientes gastos, siendo el primero, los permisos de constitución, con un monto de \$7,060.00:

Tabla 22.

Cálculo de capital de trabajo

Descripción	Valor
RUC	\$10.00
Constitución de la compañía	\$500.00
Permiso de funcionamiento	\$100.00
Permiso de bomberos	\$50.00
ARSA	\$50.00
Registro en agrocalidad	\$1,000.00
Licencia Ambiental	\$5,000.00
Permiso de municipio	\$350.00
TOTAL	\$7,060.00

Elaborado: *El autor*

Siguiendo, por el cálculo de capital de trabajo para una operación de tres meses, se estipula lo siguiente:

Tabla 23.

Capital de trabajo para operación de tres meses

Descripción	V. Mensual	Meses	V.trimestral
Materiales de producción	\$529,286.14	3	\$1,587,858.43

Elaborado: *El autor*

Dando un consolidado, con respecto a la cantidad de dinero necesaria para el sustento de capital de trabajo, donde se estipula un capital para tres meses de operación y costos de constitución, se necesita un total de \$920,649.60 tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 24.

Costos fijos

Descripción	V. Total
Permisos de constitución	\$7,060.00
Capital de producción	\$1,587,858.43
TOTAL	\$1,594,918.43

Elaborado: *El autor*

Del monto total de inversión que es \$1,594,918.43 el 30% será financiado con capital propio y el otro 70% será financiado a través de una entidad financiera a una tasa de interés del 10% en un plazo de crédito de 5 años o 60 meses.

Tabla 25

Financiamiento de operación

Descripción	Monto	Porcentaje
Capital propio	\$478,475.25	30%
Financiamiento	\$1,116,442.9	70%
Inversión inicial	\$1,594,918.43	100%

Elaborado: *El autor*

Dentro del pago del préstamo programado, tomando en cuenta las condiciones antes descritas, se pagará un total de \$306,823.83 de interés al cabo de los 60 meses de plazo de crédito.

5.3. Costos de operación y mantenimiento, análisis comparativo

Tomando en cuenta, todos los costos alrededor de la operación de la empresa, vamos a desglosar todos los costos de operación y mantenimiento, que dentro de esta se ejerce. Aquí se consideran los costos operativos o de producción, gastos administrativos y ventas y por supuesto, todo lo que respecta a sueldos y salarios de los colaboradores.

Los costos de producción se muestran a continuación:

Tabla 26.

Costos de producción

Descripción	C.Unitario	U. Necesarias	C. Mensual	C. Annual
--------------------	-------------------	----------------------	-------------------	------------------

Libra de cerdo	\$ 1.00	53123.4	\$ 53,123.40	\$ 637,480.80
Salmueras	\$ 0.03	53123.4	\$ 1,593.70	\$ 19,124.42
Ahumador	\$ 0.05	53123.4	\$ 2,656.17	\$ 31,874.04
Especias	\$ 0.05	53123.4	\$ 2,656.17	\$ 31,874.04
Otros condimentos	\$ 0.05	53123.4	\$ 2,656.17	\$ 31,874.04
Empacado	\$ 0.30	53123.4	\$ 15,937.02	\$ 191,244.24
Etiqueta	\$ 0.05	53123.4	\$ 2,656.17	\$ 31,874.04
COSTO TOTAL	\$ 1.53		\$ 81,278.80	\$ 975,345.62

Descripción	C. Unitario	U. Necesarias	C. Mensual	C. Annual
Libra de pollo	\$ 1.75	141662.4	\$ 247,909.20	\$ 2,974,910.40
Salmueras	\$ 0.03	141662.4	\$ 4,249.87	\$ 50,998.46
Ahumador	\$ 0.05	141662.4	\$ 7,083.12	\$ 84,997.44
Especias	\$ 0.05	141662.4	\$ 7,083.12	\$ 84,997.44
Otros condimentos	\$ 0.05	141662.4	\$ 7,083.12	\$ 84,997.44
Empacado	\$ 0.30	141662.4	\$ 42,498.72	\$ 509,984.64
Etiqueta	\$ 0.05	141662.4	\$ 7,083.12	\$ 84,997.44
COSTO TOTAL	\$ 2.28		\$322,990.27	\$ 3,875,883.26

Descripción	C. Unitario	U. Necesarias	C. Mensual	C. Annual
Libra de res	\$ 3.00	35415.6	\$ 106,246.80	\$ 1,274,961.60
Salmueras	\$ 0.03	35415.6	\$ 1,062.47	\$ 12,749.62
Ahumador	\$ 0.05	35415.6	\$ 1,770.78	\$ 21,249.36
Especias	\$ 0.05	35415.6	\$ 1,770.78	\$ 21,249.36
Otros condimentos	\$ 0.05	35415.6	\$ 1,770.78	\$ 21,249.36
Empacado	\$ 0.30	35415.6	\$ 10,624.68	\$ 127,496.16
Etiqueta	\$ 0.05	35415.6	\$ 1,770.78	\$ 21,249.36
COSTO TOTAL	\$ 3.53		\$125,017.07	\$ 1,500,204.82

Elaborado: *El autor*

En cada una de las tablas presentadas anteriormente, se detalla en cada una de ellas, el tipo de producto a elaborar (pollo, cerdo y res), con sus respectivos costos de producción, por cada libra producida.

En la tabla a continuación, se detallarán otros gastos fijos como servicios básicos, mantenimiento, publicidad, entre otros:

Tabla 27.

Costos fijos de servicios básicos.

Descripción	Mensual	Annual
Electricidad	\$450.00	\$5,400.00
Agua	\$60.00	\$720.00
Teléfono	\$30.00	\$360.00

Internet	\$50.00	\$600.00
Mantenimiento	\$500.00	\$6,000.00
Publicidad	\$350.00	\$4,200.00
TOTAL	\$1,440.00	\$17,280.00

Elaborado: El autor

Finalmente, dentro de la determinación de los costos operacionales, se presentan los valores correspondientes a los sueldos y salarios de cada uno de los colaboradores de la empresa, los mismos que se indican a continuación:

Tabla 28.

Valores de sueldos y salarios

Nómina	Salario	Cant	13er sueldo	14to sueldo	Aporte patronal	Total empleado	Total personal	Total anual
Gerente	\$2,000.00	1	\$ 166.67	\$ 32.83	\$ 243.00	\$ 2,442.50	\$ 2,442.50	\$ 29,309.96
Asesoría externa	\$ 500.00	1	\$ 41.67	\$ 32.83	\$ 60.75	\$ 635.25	\$ 635.25	\$ 7,622.96
Asistente de gerencia	\$ 600.00	1	\$ 50.00	\$ 32.83	\$ 72.90	\$ 755.73	\$ 755.73	\$ 9,068.76
Jefe técnico	\$1,200.00	1	\$ 100.00	\$ 32.83	\$ 145.80	\$ 1,478.63	\$ 1,478.63	\$ 17,743.56
Jefe commercial	\$1,200.00	1	\$ 100.00	\$ 32.83	\$ 145.80	\$ 1,478.63	\$ 1,478.63	\$ 17,743.56
Jefe administrativo	\$1,000.00	1	\$ 83.33	\$ 32.83	\$ 121.50	\$ 1,237.66	\$ 1,237.66	\$ 14,851.96
Auxiliar contable	\$ 500.00	1	\$ 41.67	\$ 32.83	\$ 60.75	\$ 635.25	\$ 635.25	\$ 7,622.96
Vendedores	\$ 700.00	3	\$ 58.33	\$ 32.83	\$ 85.05	\$ 876.21	\$ 2,628.64	\$ 31,543.68
Operarios	\$ 400.00	3	\$ 33.33	\$ 32.83	\$ 48.60	\$ 514.76	\$ 1,544.29	\$ 18,531.48
Choferes	\$ 400.00	2	\$ 33.33	\$ 32.83	\$ 48.60	\$ 514.76	\$ 1,029.53	\$ 12,354.32
TOTAL								\$166,393.20

Elaborado: *El autor*

En la última tabla adjunta, se muestran los valores correspondientes a sueldos y salarios de cada uno de los colaboradores de la empresa, además, de sus respectivos beneficios sociales.

5.4. Cálculo demostrativo y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio calculado para el proyecto se encontraría en equilibrio al tener que producir y vender un promedio de 171,657.20 unidades (libras) para el primer año de operación.

Tabla 29.

Cálculo de punto de equilibrio

Precio de venta	\$	3.08
Costo variable unitario	\$	2.01

Costos fijos	\$183,673.20
Punto de equilibrio	171657.20

Elaborado: *El autor*

5.5. Evaluación financiera

La evaluación financiera permitirá conocer si el proyecto se puede ejecutar de acuerdo con la rentabilidad esperada y así determinar la tasa de descuento, indicadores de rentabilidad VAN y TIR; período de recuperación, ratios financieras, costo beneficio, EVA, la sensibilidad y el balance del proyecto.

5.5.1. Análisis y determinación de la tasa de descuento

$$WACC = \frac{E}{E+D} * KE + \frac{D}{E+D} * KD * (1 - T) \quad (1)$$

En donde:

KD= rendimiento (o costo) de la deuda

T= tasa real de impuestos

KE= rendimiento sobre los fondos propios

E= Capital

D= Pasivo

Se parte como supuesto que el KD será igual a la tasa de interés del préstamo bancario mientras que para el KE se requiere de la siguiente formula:

$$KE = Rf + \beta a(Rm - Rf) + Rp \quad (2)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rentabilidad del mercado

Ba = Beta apalancado $\beta a = \beta d (1 + (1 - t) \text{ Pasivo Patrimonio}) \quad (3)$

Rp = Tasa de riesgo país

Siendo así, la WACC calculada en el presente proyecto es del 10%

5.5.2. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

En la siguiente Tabla se presenta los indicadores de rentabilidad para el proyecto de la planta de cárnicos, dejando un TIR de 40% y un VAN de \$2,687,496.68, indicando que el proyecto es rentable.

Tabla 30.

Cálculo de indicadores VAN, TIR

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos		\$ 8,508,243.74	\$8,933,655.93	\$9,380,338.73	\$9,849,355.66	\$10,341,823.45
(-)CV		\$ 5,955,770.62	\$6,253,559.15	\$6,566,237.11	\$6,894,548.96	\$7,239,276.41
Utilidad Bruta en ventas	30%	\$ 2,552,473.12	\$2,680,096.78	\$2,814,101.62	\$2,954,806.70	\$3,102,547.03
(-)Gastos Administrativos		\$ 1,276,236.56	\$1,340,048.39	\$1,407,050.81	\$1,477,403.35	\$1,551,273.52
(-)Gastos Financieros		\$ 61,364.77	\$61,364.77	\$61,364.77	\$61,364.77	\$61,364.77
Utilidad Operacional		\$ 1,214,871.79	\$1,278,683.62	\$1,345,686.04	\$1,416,038.58	\$1,489,908.75
15% trabajadores		\$ 178,402.06	\$187,782.40	\$197,631.75	\$207,973.58	\$218,832.49
Utilidad antes de impuesto		\$ 1,036,469.73	\$1,090,901.22	\$1,148,054.29	\$1,208,065.00	\$1,271,076.26
25% impuesto a la renta		\$ 252,736.25	\$266,025.06	\$279,978.32	\$294,629.23	\$310,012.70
Utilidad Neta		\$ 783,733.48	\$824,876.16	\$868,075.97	\$913,435.77	\$961,063.56
DEP		\$ 25,524.73	\$26,800.97	\$28,141.02	\$29,548.07	\$31,025.47
	-1594918.43	\$ 809,258.21	\$851,677.13	\$896,216.98	\$942,983.84	\$992,089.03
TIR	40%					
VAN	\$2,670,288.06					
TASA DE CORTE	10%					
PROFIT	30%					
INTERESES	306823.83					
INTERESE PAGADO ANUAL	61364.77					

Elaborado: *El autor*

5.5.3. Periodo de recuperación

Para calcular el período de recuperación de los flujos de efectivo acumulados actualizados, donde se determina que se obtuvo un valor positivo para el cuarto período de la previsión realizada, por lo que, para la determinación del período de recuperación de la inversión, es necesaria la aplicación de su respectiva fórmula.

Tabla 31.*Cálculo de periodo de recuperación*

Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto	-1594918.43	\$ 809,258.21	\$851,677.13	\$ 896,216.98	\$ 942,983.84	\$ 992,089.03
Flujo acumulado		- 785,660.22	66,016.91	962,233.89	1,905,217.73	2,897,306.76

Elaborado: *El autor*

$$\begin{aligned} \text{Período de Payback} &= \left[\begin{array}{l} \text{Período último con Flujo} \\ \text{Acumulado Negativo} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{Valor absoluto del último} \\ \text{Flujo acumulado negativo} \\ \text{Valor del Flujo de Caja} \\ \text{en el siguiente período} \end{array} \right] \\ &= 2 + (785,660.22 / 851,677.13) \\ &= 2.922 \end{aligned}$$

Este resultado muestra que la inversión se amortizará dentro de lo planificado, y se obtiene un estimado de que el periodo de recuperación tendrá una duración de 2.922, lo cual, convertido a tiempo, respecta a 2 años y 11 meses.

A continuación, se presenta una tabla de resumen, de todos los cálculos obtenidos, además de la presentación de dos escenarios adicionales, optimista y otro pesimista.

Tabla 32.*Indicadores financieros en distintos escenarios*

ESCENARIO	VALORES VARIABLES	PESIMISTA	MEDIO	OPTIMISTA
VENTAS	\$ 8,508,243.74	\$ 4,254,121.87	\$ 8,508,243.74	\$ 10,209,892.50
INVERSIÓN	-1594918.43	-1594918.43	-1594918.43	-1594918.43
WAC	40%	3%	40%	53%
VAN	\$2,687,496.68	\$1,306,060.47	\$2,687,496.68	\$3,240,071.17

Elaborado: *El autor*

5.6. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se contemplan escenarios pesimista y optimista, tomando como base el escenario moderado que ya hemos desarrollado anteriormente. Para el escenario pesimista se contempla una reducción del ingreso en un 50%, mientras que, el escenario optimista refleja un aumento del 20% de los ingresos sobre la base de la situación actual o moderada.

TIR Y VAN PESIMISTA

INVERSIÓN	-1594918.43
WAC	3%
VAN	<u>\$1,306,060.47</u>

Como se puede observar en la tabla, el escenario pesimista nos muestra resultados por debajo de lo esperado, con una VAN de \$1,306,060.47 y un TIR de tan solo el 3%. Si bien es cierto el VAN es aún positivo, la tasa interna del retorno es muy baja y por ende no conveniente para el proyecto, si este escenario fuese el ideal, el proyecto de rechazaría.

TIR Y VAN OPTIMISTA

INVERSIÓN	-1594918.43
WAC	53%
VAN	<u>\$3,240,071.17</u>

La tabla anterior, nos muestra los resultados de TIR y VAN, en un escenario optimista, el cual nos indica que bajo este escenario, el proyecto se muestra aún más rentable de lo esperado.

5.7. Balance del proyecto

Tabla 33.

Balance del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 8,508,243.74	\$ 8,933,655.93	\$ 9,380,338.73	\$ 9,849,355.66	\$ 10,341,823.45
(-) Costo de Venta		\$ 5,955,770.62	\$ 6,253,559.15	\$ 6,566,237.11	\$ 6,894,548.96	\$ 7,239,276.41
Utilidad Brutas		\$ 2,552,473.12	\$ 2,680,096.78	\$ 2,814,101.62	\$ 2,954,806.70	\$ 3,102,547.03
(-)Gastos Administrativos		\$ 1,276,236.56	\$ 1,340,048.39	\$ 1,407,050.81	\$ 1,477,403.35	\$ 1,551,273.52
(-)Gastos Operacionales		\$ 25,524.73	\$ 26,800.97	\$ 28,141.02	\$ 29,548.07	\$ 31,025.47
(-)Gastos Financieros		\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77
(=) Utilidad antes de Part. Trabajadores		\$ 1,189,347.06	\$ 1,251,882.65	\$ 1,317,545.02	\$ 1,386,490.51	\$ 1,458,883.28
15% trabajadores		\$ 178,402.06	\$ 187,782.40	\$ 197,631.75	\$ 207,973.58	\$ 218,832.49
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ 1,010,945.00	\$ 1,064,100.25	\$ 1,119,913.27	\$ 1,178,516.94	\$ 1,240,050.79
25% Impuesto Renta		\$ 252,736.25	\$ 266,025.06	\$ 279,978.32	\$ 294,629.23	\$ 310,012.70
(=) Utilidad Neta		\$ 758,208.75	\$ 798,075.19	\$ 839,934.95	\$ 883,887.70	\$ 930,038.09

Utilidad Operacional		\$ 1,214,871.80	\$ 1,278,683.62	\$ 1,345,686.04	\$ 1,416,038.58	\$ 1,489,908.75
15% trabajadores		\$ 182,230.77	\$ 191,802.54	\$ 201,852.91	\$ 212,405.79	\$ 223,486.31
Utilidad antes de impuesto		\$ 1,032,641.03	\$ 1,086,881.08	\$ 1,143,833.14	\$ 1,203,632.80	\$ 1,266,422.44
Intereses		\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77	\$ 61,364.77
Utilidad		\$ 971,276.26	\$ 1,025,516.31	\$ 1,082,468.37	\$ 1,142,268.03	\$ 1,205,057.67
25% impuesto a la renta		\$ 242,819.06	\$ 256,379.08	\$ 270,617.09	\$ 285,567.01	\$ 301,264.42
Utilidad Neta	728,457.19	\$ 789,821.96			\$ 918,065.79	\$ 965,158.02
				\$ 830,502.00	\$ 873,216.05	
DEP		\$ 26,752.03	\$ 28,028.26	\$ 29,368.31	\$ 30,775.36	\$ 32,252.77
FLUJO DE CAJA NETO	1594918.4	\$ 816,573.99	\$ 858,530.27	\$ 902,584.36	\$ 948,841.15	\$ 997,410.79

Elaborado: El autor

5.8. Resumen

En este capítulo de evaluación financiera del proyecto, se determinaron los costos de inversión y de capital de trabajo requerido para llevar a cabo la operación del proyecto y sus respectivos costos de mantenimiento. A partir de la determinación de estos costos, se calculó el punto de equilibrio, el cual nos dice la cantidad de unidades necesarias para que el proyecto se mantenga sin tener pérdidas.

La base fundamental de este capítulo es el análisis financiero, en donde se calculan/ haya distintos indicadores como TIR, VAN y el período de recuperación, los cuales nos permiten determinar si el proyecto es viable o no.

Una vez se obtuvieron estos indicadores, se hizo un análisis de sensibilidad del proyecto, el cual nos permite colocar distintos escenarios (moderado, pesimista u optimista) y a partir de ahí conocer la sensibilidad al riesgo del proyecto.

Finalmente se desarrolló el balance, el cual nos permite conocer los flujos de caja del proyecto a lo largo del tiempo.

Capítulo VI

Conclusiones, Recomendaciones y Limitaciones

6.1. Conclusiones

Considerando la base fundamental de la realización de este proyecto de producción y comercialización de cárnicos, se puede concluir que la empresa se dirige hacia un mercado en pleno auge o crecimiento, tomando en cuenta que este mercado desea consumir carnes de mejor calidad, mejores cortes y preparadas listas para cocinar, alejándose del consumo convencional.

Dentro del análisis del macroentorno, políticas públicas como la importación de ganado de calidad, económicas como créditos a bajo interés, variables culturales como la integración de comunidades a la producción local, tecnológicas como la apertura de grandes empresas a mostrar su tecnología y políticas ecológicas como las impuestas por el Ministerio de Ambiente, muestran que el plan de negocios es viable. Así mismo, dentro del análisis del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que existe una viabilidad media, ya que hay fuerzas donde se obtiene ventaja y otras en las que se es más débil.

Los resultados de las encuestas indican que el 65.5% de la población de Santo Domingo considera que no le ofrecen este tipo de productos y que el 87.9% estaría de acuerdo que exista una empresa que le ofrezcan productos como los propuestos en este plan de negocios, por cual, desde este punto de vista es un proyecto viable.

Como parte fundamental del estudio, se hizo un adecuado y detallado análisis financiero que permite conocer la viabilidad del proyecto, el cual indica que los ingresos esperados por la empresa son suficientes para cubrir cada uno de los costos contemplados en el estudio y demostrados en los resultados del ejercicio financiero, mostrándose como un proyecto rentable.

Considerando este capítulo a las estrategias de marketing, se determina que las estrategias están plenamente dirigidas a crear relaciones estrechas entre la compañía y el consumidor final o distribuidores, buscando prevalecer la calidad del producto y un buen servicio post venta, lo cual permita ingresar con este producto nuevo.

Considerando el desarrollo técnico del proyecto, podemos concluir que se ha tomado decisiones acertadas con respecto a la ubicación de la matriz de la empresa, considerando cercanía a proveedores, clientes y recurso humano necesario para operar.

6.2.Recomendaciones

Se debe impulsar de manera clara y frecuente la calidad del producto, así como también su ventaja competitiva de ser productos listos para cocinar, acompañados de un eficiente servicio posventa, con el objetivo de mitigar las debilidades y amenazas que se presentan al ser un producto nuevo, frente a muchos otros que ya tienen varios años en el mercado de productos cárnicos.

El recurso humano por contratar debe cumplir con todos los requisitos impuestos por la empresa, lo cual asegure un correcto funcionamiento de cada uno de los departamentos de producción y comercialización.

Las estrategias de marketing, comercialización y políticas de precios deben ser revisadas de manera trimestral, ya que las recomendadas en el presente estudio son fundamentalmente, estrategias que permitan penetración en el mercado, pero una vez se ingrese al mismo, estas deben ser revisadas debido al dinamismo que ofrecen frecuentemente los mercados.

6.3.Limitaciones

Como principal limitación del estudio, podemos determinar, de manera general, que la economía del país dificulta el ingreso de este tipo de productos que conllevan un mayor egreso para las personas, ya que luego de una pandemia y una profunda crisis y falta de empleo, los consumidores dirigen sus egresos a gastos elementales. Sin embargo, en el inicio del 2022 se nota y se asienta la reactivación económica, lo que permite buscar y entrar a nuevos nichos.

Otro factor limitante importante es la agresiva competencia, sobre todo por la industria convencional que ofrece productos cárnicos a menor precio, sin embargo, nuestra estrategia de producto diferenciado nos logrará posicionar en un segmento diferente de consumo.

VII. Referencias Bibliográficas

- Arce, L. (s.f.). La Industria Cárnica en Paraguay. *La Industria Cárnica en Paraguay*. OBEI, Asunción.
- Baena, E., Sñanchez, J., & Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 61-65.
- Berdanó, M. (s.f.). Las nuevas tecnologías aplicadas a la industria cárnica. *tecnología de la carne*. eurocarne, Madrid.
- Bogdanski, T., Santana Elizalde, P., & Portillo Arvizu, A. (2016). *El Análisis Financiero*. Burguete: UNID Editorial Digital.
- Calderón, G. Y., & Gusqui, R. (2018). *Propuesta de un plan estratégico como instrumento de crecimiento para pyme comercial Blanquita de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33576>
- Calle Calle, J. (s.f.). *Plan de negocios para la producción, venta y comercialización de cárnicos de alta calidad*. Corporación Universitaria Lasallista, Caldas.
- Diez M, B. (2007). El resumen de un artículo científico Qué es y qué no es. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, 14-17.
- Enriquez, M. A. (s.f.). *Los aspectos ambientales en el sistema de gestión de calidad de una empresa de elaborados cárnicos*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial Sto. Domingo*. Obtenido de Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/santo_domingo.pdf
- Mousalli Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. Mérida: Mérida.
- Pérez, J. (15 de Marzo de 2015). Consumo de Cárnicos en Ecuador. Guayaquil, Guayas, Costa: Revista Líderes.

