



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMERICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

---

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PERNIL ARTESANAL  
EMPACADO AL VACIO, UBICADO EN EL SECTOR VALLE DE LOS  
CHILLOS.

---

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en  
Administración de Empresas y Negocios

**Autora:**

Galarza Calderón Mónica Paulina

**Tutor:**

Msc. Diego Marcelo Mantilla Garcés

QUITO - ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo Mónica Paulina Galarza Calderón, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de Pernil Artesanal Empacado al Vacío, ubicado en el Sector Valle de los Chillos”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de....., a los.... días del mes de..... de 202....., firmo conforme:

Autora: Mónica Paulina Galarza Calderón

Firma: 

Número de Cédula: 1712722691

Dirección: Pichincha, Quito, Conocoto, Urbanización El Conquistador

Correo Electrónico: mpgalarza@pichincha.gob.ec

Teléfono:+593 99 672 4657

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PERNIL ARTESANAL EMPACADO AL VACÍO, UBICADO EN EL SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS” presentado por Mónica Paulina Galarza Calderón, para optar por el Título Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios.

## **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

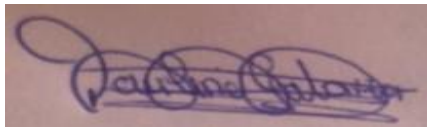
Quito, de      del 2020

.....  
Msc. Diego Marcelo Mantilla Garcés

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito,...04.. de...05..2020



Mónica Paulina Galarza Calderón  
C. I. 1712722691

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PERNIL ARTESANAL EMPACADO AL VACÍO, UBICADO EN EL SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS”, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, ...04. de ...05.... de 2020

.....

Nombres completos

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

.....

Nombres completos

**VOCAL**

.....

Nombres completos

**VOCAL**

## **DEDICATORIA**

*A mis hijas Mylena y Romina:*

*Por ser mi razón de vivir y el impulso constante de crecer como profesional y  
persona.*

*A mis padres Hernán y Cecilia:*

*Quienes me brindaron lo más hermoso “la vida”, dándome los mejores valores  
y apoyando constantemente cada logro que he realizado en el trayecto de mi vida,  
siempre serán mi guía.*

*A mis hermanos Patricia, Ramiro y Juan Carlos:*

*Porque cada uno ha sido un amigo y siempre han estado alentándome para  
seguir con cada meta propuesta.*

**Mónica Paulina**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecerle infinitamente a Dios por darme la fuerza, fe y sabiduría  
para levantarme cuando me sentía desvalida.

A mis hijas por el apoyo incondicional durante estos años mientras me he ido  
superando y han comprendido mi ausencia que al final será la recompensa para su  
mejor futuro.

A ti querido Edi, que sin tu apoyo jamás hubiese logrado cumplir este sueño  
que ahora es una meta echa realidad, Dios siempre te bendiga.

A la Universidad Indoamérica por abrirme las puertas del saber y  
conocimiento.

A mi tutor Dr. Diego Mantilla, por apoyarme constantemente para culminar  
con satisfacción este Plan de Negocios.

Por ultimo quiero agradecer a mis amigos y compañeros que con cada sonrisa u  
ocurrencia convertimos esta travesía en una historia llena de amistad.

Mónica Paulina

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	4
1     ÁREA DE MARKETING .....	4
1.1   Objetivos del estudio del Mercado .....	4
1.2   Definición del producto .....	4
1.2.1   Especificación del producto .....	5
1.2.2   Beneficios del Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío .....	5
1.2.3   Aspectos innovadores .....	6
1.3   Definición del Mercado .....	6
1.3.1   Qué mercado se va a tocar en general. ....	6
1.3.1.1   Categorización de sujetos .....	7
1.3.1.2   Estudio de segmentación .....	8
1.3.1.3   Plan de muestreo .....	9
1.3.1.4   Instrumentos para recopilar la información .....	10
1.3.1.5   Diseño y recolección de información .....	11
1.3.1.6   Análisis e interpretación de resultados de la encuesta .....	13
1.3.1.7   Demanda potencial .....	28
1.4   Análisis del microentorno, macroentorno e entorno interno .....	30



1.4.1	Análisis del microambiente.....	30
1.4.1.1	5 Fuerzas de Michael Porter .....	30
1.	Poder de negociación de los compradores o clientes .....	30
2.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	31
3.	Poder de nuevos competidores entrantes.....	31
4.	Amenaza de productos sustitutos o ingreso de nuevos productos.	32
5.	Rivalidad entre los competidores .....	32
1.4.2	Análisis del Macroambiente.....	32
1.4.2.1	Análisis PESTL .....	32
1.4.3	Análisis interno .....	36
1.4.3.1	Proceso administrativo .....	36
1.4.3.2	Recursos operacionales .....	37
1.4.4	Análisis FODA.....	38
1.4.4.1	Matriz de resumen .....	38
1.4.4.2	Matrices de ponderación de impactos .....	40
1.4.4.3	Matriz de Impacto Interno – EFI.....	41
1.4.4.4	Matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.....	42
1.4.4.5	Matriz de vulnerabilidad.....	45
1.1.1.1	Matriz de factores claves .....	46
1.4.4.6	Matriz de estrategias cruzadas.....	47
1.4.5	Análisis de la oferta actual .....	49
1.4.5.1	Oferta proyectada .....	51
1.4.6	Demanda insatisfecha.....	51
1.4.6.1	Nivel de captación de la Demanda Insatisfecha .....	52
1.5	Promoción y publicidad – Canales de Comunicación – MIX de Marketing	
	52	
1.5.1	Producto(s) .....	52
1.5.1.1	Estrategias del producto .....	53
1.5.2	Precio.....	54
1.5.2.1	Estrategias de precio.....	55
1.5.3	Promoción – Plan de Medios .....	55
1.5.3.1	Objetivo de la promoción .....	55

1.6	canales de distribución .....	56
1.6.1.1	Estrategias de distribución.....	56
1.7	seguimiento de clientes .....	57
1.7.1	Manual del proceso de venta.....	57
1.7.1.1	Presentación.....	57
1.7.1.2	Captar la personalidad del cliente.....	58
1.7.1.3	Análisis de las necesidades.....	58
1.7.1.4	Ficha del cliente.....	59
1.7.1.5	Objeciones de la venta.....	59
1.7.1.6	Cierre empático .....	59
1.7.1.7	Seguimiento .....	59
1.8	Mercados alternativos .....	61
CAPÍTULO II.....		62
2	ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES) .....	62
2.1	objetivos del estudio de producción.....	62
2.2	descripción de los procesos.....	62
2.2.1	Descripción de los procesos .....	62
2.2.2	Mapa de procesos .....	63
2.2.2.1	Procesos claves .....	63
2.2.3	Intervención de recursos .....	67
2.2.3.1	Recurso financiero.....	67
2.2.3.2	RR HH.....	67
2.2.3.3	Suministros e insumos.....	68
2.2.3.4	Mobiliarios .....	69
2.2.4	Tecnología a aplicar .....	70
2.3	Factores que afectan el plan de operaciones .....	71
2.3.1	Ritmo de producción.....	71
2.3.2	Transformación mensual.....	71
2.3.3	Inventario promedio .....	72
2.3.4	Número de trabajadores .....	72
2.4	Capacidad de producción .....	72
2.4.1	Capacidad de producción futura.....	72

2.5	Recursos necesarios para la producción.....	73
2.5.1	Materia prima .....	73
2.6	Calidad .....	75
2.6.1	Control de calidad .....	75
2.6.1.1	Recepción de la materia prima .....	75
2.6.1.2	Almacenamiento de la materia prima.....	75
2.6.1.3	Almacenamiento del producto terminado .....	76
2.7	Normas y permisos.....	77
CAPITULO III .....		78
3	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	78
3.1	Objetivos del estudio.....	78
3.2	Análisis estratégicos y definición de objetivos .....	78
3.2.1	Visión de Santo Pernil.....	78
3.2.2	Misión de Santo Pernil .....	78
3.2.3	Valores .....	79
3.2.4	Principios de la Empresa Santo Pernil .....	79
3.2.5	Políticas de Santo Pernil.....	80
3.2.6	Objetivos y estrategias .....	80
3.3	Organización FUNCIONAL de la empresa .....	82
3.3.1	Organización interna .....	82
3.3.2	Descripción de puestos.....	83
3.4	controles de Gestión .....	88
3.4.1	Modelo de Planeación Estratégica para Santo Pernil.....	88
3.4.1.1	Indicador: Planeación Estratégica – Modelo – BSC .....	90
3.4.2	Modelo SIMEG para planeación funcional y operativa.....	91
3.4.2.1	Componentes del modelo .....	91
3.5	Necesidad de personal.....	94
Capitulo IV .....		95
4	ÁREA JURÍDICA LEGAL.....	95
4.1	Objetivos del estudio jurídico legal.....	95
4.2	Determinación de la forma jurídica.....	95
4.2.1	Aspectos Legales.....	95

4.2.1.1	Principales diferencias entre las compañías anónimas y las compañías de responsabilidad limitada .....	95
4.2.2	Tipo de empresa .....	97
4.2.3	Nombre Razón Social .....	97
4.2.4	Constitución de la empresa .....	97
4.3	Principales requisitos para la obtención de documentos legales y regulatorios .....	98
4.3.1	Legales .....	98
4.3.2	Regulatorios .....	98
4.4	Patentes y Marcas.....	99
4.5	licencias para el funcionamiento de la empresa y documentos legales	99
4.6	Proceso de tramitación .....	101
	CAPÍTULO V .....	105
5	ÁREA FINANCIERA.....	105
5.1	Objetivos del estudio financiero.....	105
5.2	Plan de inversiones.....	105
5.2.1	Activos Fijos .....	105
5.2.1.1	Equipos de cocina.....	106
5.2.1.2	Mobiliarios de oficina.....	107
5.2.1.3	Equipos de computación.....	107
5.2.2	Capital de trabajo .....	107
5.3	Plan de financiamiento .....	108
5.4	Calculo de costos y gastos.....	109
5.4.1	Detalle de costos .....	109
5.4.1.1	Costos Variables .....	110
5.4.2	Proyección de costos y gastos .....	117
5.4.3	Estado de situación inicial.....	118
5.5	Cálculo de ingresos .....	119
5.5.1	Capacidad instalada y utilizada del proyecto .....	119
5.5.2	Ingreso del proyecto por productos.....	120
5.6	Flujo de caja .....	121
5.7	Estado de resultado proyectado.....	121

5.8	Evaluación financiera.....	122
5.8.1	T-MAR.....	122
5.8.2	Valor Actual Neto .....	123
5.8.3	TIR .....	124
5.8.4	PRI .....	124
5.8.5	R - C/B .....	125
5.9	RAZONES FINANCIERAS.....	126
	CONCLUSIONES.....	128
	RECOMENDACIONES .....	130
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	A N E X O S.....	133

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.	Datos estadísticos de la provincia de Pichincha.....	6
Tabla 2.	Datos estadísticos por parroquias – Valle de Los Chillos .....	7
Tabla 3.	Categorización de sujetos.....	7
Tabla 4.	Segmentación conductual.....	8
Tabla 5.	Segmentación Geográfica .....	8
Tabla 6.	Segmentación demográfica .....	9
Tabla 7.	Método de recolección de datos – Objetivo 1 .....	11
Tabla 8.	Características de la encuesta.....	12
Tabla 9.	Consumo de alimentos cárnicos.....	16
Tabla 10.	Tipo de carne que consume.....	17
Tabla 11.	Consumo de pernil de cerdo.....	18
Tabla 12.	Características en el sabor del Pernil de Cerdo .....	19
Tabla 13.	Tipo de pernil que ha consumido .....	20
Tabla 14.	Frecuencia de consumo de Pernil de Cerdo por KG .....	21
Tabla 15.	Adquisición del producto .....	22
Tabla 16.	Tipos de marcas comercializadoras de Pernil de Cerdo.....	23
Tabla 17.	Disponibilidad de pago por Kg de Pernil de Cerdo.....	24

Tabla 18. Características de consumo del Pernil de Cerdo .....	25
Tabla 19. Publicidad.....	26
Tabla 20. Dispuesto a comprar.....	27
Tabla 21. Frecuencia de consumo del Pernil de Cerdo POR KG.....	28
Tabla 22. Frecuencias de consumo de Pernil de Cerdo.....	29
Tabla 23. Proyección de la demanda.....	29
Tabla 24. Resumen de factores internos y externos - matriz.....	39
Tabla 25. Ponderación para la evaluación de impactos internos y externos ....	40
Tabla 26. Matriz de Factores Externos.....	41
Tabla 27. Matriz de Impacto Interno.....	42
Tabla 28. Matriz de aprovechabilidad .....	44
Tabla 29. Matriz de vulnerabilidad .....	45
Tabla 30. Matriz de factores claves.....	47
Tabla 31. Matriz de estrategias cruzadas.....	48
Tabla 32. Principales empresas que ofertan Pernil de Cerdo .....	50
Tabla 33. Oferta proyectada .....	51
Tabla 34. Demanda Insatisfecha .....	51
Tabla 35. Captación del producto (Demanda Insatisfecha).....	52
Tabla 36. Características principales del producto.....	53
Tabla 37. Estrategias de productos.....	53
Tabla 38. Estrategias de Precios.....	55
Tabla 39: Estrategias de promoción .....	56
Tabla 40. Estrategias de distribución .....	57
Tabla 41. Talento Humano.....	67
Tabla 42. Materiales, suministros e insumos .....	68
Tabla 43. Mobiliarios de cocina.....	69
Tabla 44. Mobiliarios de oficina .....	70
Tabla 45. Equipos de computación .....	70
Tabla 46. Ritmo de producción .....	71
Tabla 47. Producción mensual .....	71
Tabla 48. Inventario promedio mensual – producto terminado .....	72
Tabla 49. Capacidad de producción futura de la empresa.....	73

Tabla 50. Cantidad de ingredientes para la elaboración del pernil artesanal ...	74
Tabla 51. Hoja de control de calidad para los proveedores.....	75
Tabla 52. Hoja de control de calidad almacenamiento.....	76
Tabla 53. Control de calidad almacenamiento .....	76
Tabla 54. Funciones del administrador de empresa .....	83
Tabla 55. Funciones del cocinero .....	84
Tabla 56. Funciones del empacador .....	85
Tabla 57. Funciones del mercadólogo.....	86
Tabla 58. Funciones del contador.....	87
Tabla 59. Tipos de indicadores para la empresa Santo Pernil.....	88
Tabla 60. Planeación funcional y operativa – Modelo SIMEG.....	91
Tabla 61. KPI o Indicadores de Gestión de Santo Pernil .....	92
Tabla 62. Talento Humano .....	94
Tabla 63. Ponderación legal de la empresa .....	95
Tabla 64. Características de las compañías .....	96
Tabla 65. Registro de patentes.....	99
Tabla 66. Obtención de permisos .....	99
Tabla 67. Permiso de Funcionamiento ARCSA.....	100
Tabla 68. Requisitos notificación sanitaria simplificada.....	100
Tabla 69. Inversión total.....	105
Tabla 70. Activos fijos .....	106
Tabla 71. Mobiliarios de cocina .....	106
Tabla 72. Capital de trabajo.....	108
Tabla 73. Condiciones financieras de crédito.....	109
Tabla 74. Amortización del capital .....	109
Tabla 75. Sueldo de mano de obra directa e indirecta.....	111
Tabla 76. Proyección de mano de obra directa e indirecta.....	111
Tabla 77. Útiles de oficina.....	112
Tabla 78. Materiales y productos para aseo .....	112
Tabla 79: Depreciaciones de activo fijo .....	113
Tabla 80. Servicios básicos .....	113
Tabla 81. Mantenimiento y reparación.....	113

Tabla 82. Sueldos y salarios del personal administrativo.....	114
Tabla 83. Proyección de sueldos y salarios del personal administrativo .....	115
Tabla 84. Gasto de ventas.....	116
Tabla 85. Gastos de constitución.....	116
Tabla 86. Gastos financieros .....	116
Tabla 87. Proyección de costos y gastos .....	117
Tabla 88. Estado de Situación Inicial .....	118
Tabla 89. Capacidad instalada y utilizada .....	119
Tabla 90. Ingreso del proyecto .....	120
Tabla 91. Flujo de caja proyectado (5 años) .....	121
Tabla 92. Estado de resultado.....	122
Tabla 93. VAN del proyecto .....	123
Tabla 94. TIR del proyecto.....	124
Tabla 95. Período de recuperación de la inversión.....	125
Tabla 96. Relación Costo / Beneficio.....	125
Tabla 97. Datos para cálculo .....	126
Tabla 98. Razones financieras .....	127



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Consumo .....	16
Gráfico 2. Tipo de carne .....	17
Gráfico 3. Consumo de pernil de cerdo.....	18
Gráfico 4. Características del Pernil de Cerdo .....	19
Gráfico 5. Tipo de pernil que ha consumido .....	20
Gráfico 6. Frecuencia de consumo .....	21
Gráfico 7. Lugar de adquisición del producto .....	22
Gráfico 8. Marcas comercializadoras del Pernil de Cerdo .....	23
Gráfico 9. Dispuesto a pagar por Kg de Pernil de Cerdo .....	24
Gráfico 10. Características de consumo del pernil .....	25
Gráfico 11. Publicidad.....	26
Gráfico 12. Aceptación de la propuesta .....	27

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ficha para dar seguimiento a los clientes.....	60
Figura 2. Mapa de Procesos.....	63
Figura 5. Proceso de abastecimiento de materia prima .....	65
Figura 6. Proceso para la elaboración del pernil .....	66
Figura 9. Diseño de la planta.....	68
Figura 10. Objetivos Estratégicos.....	81
Figura 11. Organigrama estructural – Santo Pernil.....	82
Figura 12. Organigrama funcional – Santo Pernil.....	82
Figura 13. Modelos de Planeación Estratégica para Santo Pernil.....	89
Figura 14. Modelo de Balanced ScoreCard.....	90
Figura 15. Proceso de tramitación.....	101
Figura 16. Proceso de tramitación.....	102
Figura 17. Proceso de tramitación.....	103
Figura 18. Proceso de tramitación.....	103

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:** PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PERNIL ARTESANAL EMPACADO AL VACIO UBICADO SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS

**AUTORA:** Mónica Paulina Galarza Calderón

**TUTOR:** Msc. Diego Mantilla Garcés

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocio tiene la finalidad de ofrecer un producto de tipo comestible en el Distrito Metropolitano de Quito. De igual manera, la creación de esta empresa busca brindar a los clientes una experiencia única y diferencial en función del producto ofrecido. Esta herramienta estructurada en cinco capítulos demuestra que es factible aprovechar las tendencias del entorno para lograr hacer sostenible la idea de negocio orientada a satisfacer la demanda de los consumidores locales. Como punto de partida se realizó un estudio de mercado que ayudó a identificar la población objetivo a la cual va dirigida nuestro producto; seguido se analizó el área de producción identificando los procesos y recursos que incurren en la fase de producción del producto; los aspectos legales y administrativos referentes a la empresa fueron otras variables diseñadas para asentar la idea de negocio sobre bases fundamentales en el entorno empresarial; finalmente se realizó un estudio económico que determina mediante indicadores financieros si la idea de negocio es o no factible a lo largo del tiempo.

**PALABRAS CLAVES:** Idea de negocio, plan de negocio, pernil artesanal empacado al vacío, estudio de mercado

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**THEME:** BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A PRODUCTION AND COMMERCIALIZING COMPANY OF HANDCRAFTED BOLT SCREEN LOCATED IN THE SECTOR VALLE DE LOS CHILLOS

**AUTHOR:** Mónica Paulina Galarza Calderón

**TUTOR:** Msc. Diego Mantilla Garcés

**ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to offer an edible product in the Metropolitan District of Quito. Similarly, the creation of this company seeks to provide customers with a unique and differential experience depending on the product offered. This five-chapter structured tool demonstrates that it is feasible to take advantage of environmental trends to make the business idea oriented to meet the demand of local consumers sustainable. As a starting point, a market study was carried out that identify the target population to which our product is directed; The production area was analyzed, identifying the processes and resources that are incurred in the production phase of the product; the legal and administrative aspects related to the company were other variables designed to establish the business idea on fundamental bases in the business environment; Finally, an economic study was carried out that determines through financial indicators whether or not the business idea is feasible over time

**KEYWORDS:** Business idea, business plan, vacuum packed artisanal leg, market study

(FIRMA Y SELLO DEPARTAMENTO DE IDIOMAS)

## INTRODUCCIÓN

Cuando se crean nuevos proyectos de inversión o nuevos negocios, sin importar el tamaño de la empresa, es muy relevante mostrar que el desarrollo de estos tendrá éxito. La formulación y evaluación de este plan de inversión que tiene como finalidad el establecimiento de las bases de una empresa productora y comercializadora de Pernil Artesanal Empacado al Vacío, se lleva a cabo porque se considera que es una oportunidad de negocio que necesita ser formulada con los criterios de establecer una visión clara y actualizada del mercado, de la producción, de la organización y gestión, de lo jurídico legal y el área financiera, que da la oportunidad de hacer una comparación en base a la rentabilidad del negocio con los costos de oportunidad de los inversionistas.

Conforme al incremento de la producción y consumo de carne de ganado porcino en la provincia de Pichincha en el Ecuador y la importancia de este alimento en la dieta alimentaria de las personas, se pretende crear esta empresa con el fin de atender la demanda del mercado, ofreciendo un producto de calidad y con un alto valor agregado; para esto el presente informe establece las siguientes fases:

Área de marketing: esta fase demuestra cómo se van a ganar los clientes, cerrar las negociaciones y de cómo realizar las ventas, además de insertar los productos al mercado. A su vez se determina el entorno competitivo, así como las ventajas y cualidades que diferencian el producto del negocio.

Área de producción: detalla el desarrollo logístico del proyecto. Implica la producción industrial, la aplicación de tecnología, recursos, entre otros. Otro factor que interviene en esta fase es el desarrollo de los procesos, la estructuración de la planta y la capacidad instalada y utilizada de la empresa.

Área de organización y gestión: Coordinar las diversas gestiones que se generen en los temas de procesos administrativos y administración de salarios, aspectos de orden estratégico, como las de orden interno y externo que se produzcan, con el fin

de que brinden con efectividad los servicios que prestan cada uno de estos programas.

Área Jurídico Legal: es fundamental ya que se trata de un negocio nuevo, por lo tanto debe incluir: la forma jurídica adecuada, obligaciones fiscales y trámites para la constitución y puesta en marcha.

Área Financiera: en esta fase se analizan los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la idea del negocio. Este análisis responde a si el negocio es viable económicamente, cuál es la financiación requerida (el momento en que será necesario obtenerla), que tipo de financiación se ajusta más a los intereses del negocio, entre otros.

**Objetivos del trabajo de titulación**

## **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Negocios para crear una empresa de producción y distribución de Pernil Artesanal mediante un proceso tradicional-natural que satisfaga las necesidades de los consumidores.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un estudio de marketing para determinar particularidades del mercado objetivo donde se comercializará el producto y la elaboración de un plan de marketing que analice las 4P's: precio, plaza, producto y promoción.
- Diseñar la ingeniería del proyecto que incluya la determinación de las necesidades de infraestructura, equipos materiales, talento humano, procesos productivos, entre otros; que necesita el negocio siendo autosustentable en sus operaciones.
- Establecer el esquema organizacional y de gestión de la empresa que permita la determinación de las áreas departamentales y sus funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, entre otros.
- Investigar los requerimientos técnicos y legales de los procedimientos para la ejecución del negocio en el Ecuador.
- Llevar a cabo un estudio económico y financiero de la propuesta que determine los costos y gastos incurridos en las operaciones, permitiendo determinar la viabilidad del mismo mediante indicadores financieros.

## **CAPITULO I**

### **1 ÁREA DE MARKETING**

#### **1.1 Objetivos del estudio del Mercado**

En esta investigación referente al estudio de las fases de un Plan de Negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de Pernil Artesanal Empacado al Vacío, se considera como punto de partida realizar un estudio de mercado. Este mismo contempla objetivos que deberán cumplirse para determinar mediante resultados, si la propuesta tendrá o no acogida en el mercado objetivo. Dentro de las principales premisas que se buscan determinar en este Estudio de Mercado se tienen: ¿cuántos y cuáles son las características del o los productos?, ¿en qué se diferencia el o los productos y cual o cuales son los atributos innovadores?, ¿cuál es el mercado objetivo dónde se pretende comercializarlo(s)?, ¿cuáles son los resultados de las herramientas de recopilación de datos aplicadas?, ¿cuál es la demanda y oferta actual de el o los productos?, ¿existe o no demanda insatisfecha del o los productos?, ¿qué estrategias de marketing se emplearán para dar a conocer el o los productos?, entre otros.

#### **1.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

**PERNIL DE CERDO ARTESANAL EMPACADO AL VACÍO:** Este es un producto usado para consumo alimenticio después de que la carne ha sido debidamente cocida. Comúnmente se lo elabora a partir de la pierna de cerdo fresca que es la que se conoce como pernil. Esta puede estar disponible con o sin hueso y para el consumo puede ser adquirido entero o en mitades.



### **1.2.1 Especificación del producto**

Como le expone el tema del Plan de Negocio, este proyecto se propone estudiar las fases del mismo para poner una empresa productora y comercializadora de Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío. Este es un producto de consumo preparado a base de propiedades naturales, es decir que no contiene exceso de químicos y/o perseverantes que de cierto modo ayudan y/o mejoran la salud del consumidor. La característica de *empacado al vacío*, logra que este producto se prolongue por un tiempo determinado a una temperatura idónea, sin necesidad de usar químicos (preservantes) que en otros productos de consumo similar, logran causar cierto riesgo al momento de consumirlos.

### **1.2.2 Beneficios del Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío**

- Alimento de fácil digestión
- Contiene poca grasa con gran contenido en proteínas, nutrientes y minerales.
- Contiene grasas (ácidos grasos) saludables, a su vez, el pernil ofrece cortes magro-semejantes con grasa visible que se puede retirar fácilmente
- El contenido de grasas es muy inferior al de la carne de res. Esta posee 2.65 gramos de grasas por cada 100 gramos de carne (1.1 gramos de ácidos grasos insaturados y 0.65 gramos de ácidos grasos poli-insaturados) es decir, grasas buenas. Puede concluirse que la carne de cerdo es una carne blanca que se asemeja mucho a la carne de pollo.
- Bajo contenido en colesterol. El pernil de cerdo tiene 58mg frente a los 71.9 mg del pollo y 76.6 de la carne de res. Esto la hace una carne adecuada para prevenir el desarrollo de enfermedades cardiovasculares y mantener bajos los niveles de triglicéridos.
- Es fuente excelente de proteínas de alta calidad, con un 40% de aminoácidos esenciales fundamentales para formar, mantener y reparar los tejidos de nuestro organismo, músculos y huesos; ideal para los que practican deportes con regularidad.

- Su contenido en minerales, especialmente en Zinc, Hierro, Fósforo, Sodio y Potasio son muy recomendables para la formación y mantenimiento de huesos y dientes.

### 1.2.3 Aspectos innovadores

El proceso de empacado al vacío del pernil le da una característica artesanal en el sentido de que en el mercado actualmente existen otras marcas que comercializan el mismo producto con la diferencia de que estas usan una serie de químicos para lograr que el producto se mantenga, no obstante el propuesto en este plan de negocio no. Tanto el proceso de aliñado como de cocción, hacen que el producto final disponga de una presentación y sabor distinto a los que actualmente dispone el mercado.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL MERCADO

### 1.3.1 Qué mercado se va a tocar en general.

El target o mercado objetivo que se toma en consideración para la puesta en marcha de la empresa y por ende la comercialización de sus productos, se localiza en el Ecuador, provincia Pichincha, Cantón Quito, específicamente en la región Valle de los Chillos que incluye las parroquias bajo la administración del municipio de Quito: Alangasí, Amaguaña, Conocoto, Guangopolo, La Merced y Pintag. Cabe indicar que la empresa estará ubicada en la parroquia Conocoto.

Tabla 1. Datos estadísticos de la provincia de Pichincha

Variables	Cifras habitantes
Provincia de Pichincha	2.576.287
PEA	1.249.950
<b>CANTONES</b>	
Cayambe	85.795
Mejía	81.335
Pedro Moncayo	33.172
Pedro Vicente Maldonado	12.924
Puerto Quito	20.445
Quito	2.239.191
	2.735.987*

Rumiñahui	85.852
San Miguel de los Bancos	17.537

\*proyección 2019-INEC

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – 2010 – Proyecciones

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Para información más específica referente al nicho poblacional para comercializar el producto, se exponen los siguientes datos: como ya se lo ha argumentado anteriormente, la localidad exacta donde se ubicará la empresa y por ende se comercializará el producto (en un principio) es en la región Valle de los Chillos; incluyendo únicamente las parroquias administradas por el municipio de Quito. Por lo tanto, las características poblacionales de las localidades se sitúan de la siguiente manera.

Tabla 2. Datos estadísticos por parroquias – Valle de Los Chillos

Valle de los Chillos Parroquias – adm Municipio de Quito	Cifras habitantes
Alangasí	24.251
Amaguaña	31.106
Conocoto	82.072
Guangopolo	3.059
La Merced	8.394
Pintag	17.930
<b>TOTAL</b>	<b>166.812</b>
PEA	99.553

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – 2010 – proyecciones

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.3.1.1 Categorización de sujetos

Tabla 3. Categorización de sujetos

Categoría	Sujeto
¿Quién compra?	Hombres y Mujeres de todas las edades
¿Quién usa/consume?	Hombres y Mujeres de todas las edades
¿Quién decide?	Hombres y Mujeres de 10 años en adelante
¿Qué influye?	Hábitos alimenticios Mejora de la salud

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.3.1.2 Estudio de segmentación

#### a) Segmentación conductual

Lo que se pretende con este tipo de segmentación es dividir los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas en base al producto.

Tabla 4. Segmentación conductual

Variable	Descripción
Tipo de consumidor	Regular, potencial
Frecuencia de consumo	Diaria, semanal, ocasional
Tipo de necesidad	Alimenticia
Ocasión de compra	Normales y especiales
Tipo de compra	Contado, crédito
Relación con la marca	Leal y eventual
Aptitud frente al producto (beneficios buscados)	Calidad, beneficios para la salud

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### b) Segmentación geográfica

Lo que se expone a continuación hace referencia a la división del mercado tomando en cuenta las diferencias geográficas entre un lugar y otro, para distribuir el producto.

Tabla 5. Segmentación Geográfica

Variable	Descripción
País	Ecuador
Región	Sierra
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
Zona	Urbana – Valle de Los Chillos
Parroquia(s)	– Alangasí – Amaguaña – Conocoto – Guangopolo – La Merced – Pintag

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### c) Segmentación demográfica

En este tipo de segmentación se considera las variables en grupos más pequeños, se toma en consideración aspectos como edad, ingresos, grado de escolaridad, ocupación, entre otros

Tabla 6. Segmentación demográfica

Variable	Descripción
Edad	Entre 2 y 45 años
Género	Indistinto
Ingresos	Bajos, medios y/l altos
Nivel de escolaridad	Indistinto
Clase social	Todas

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.3.1.3 Plan de muestreo

La población objetivo de la propuesta expuesta en este Plan de Negocio y que, consecuentemente se aplicaron las técnicas de recopilación de datos, fueron los habitantes de las seis parroquias de la región Valle de los Chillos del Distrito Metropolitano de Quito. Estadísticamente según el INEC – 2010, estas seis parroquias componen un total de 166.812 habitantes, con una PEA (Población Económicamente Activa) equivalente a 99.553 individuos. Por lo tanto, el instrumento de recopilación de datos (encuesta) enfocada a determinar gustos y preferencias con respecto al producto propuesto, fue aplicado a dicho equivalente poblacional. Por ser un número superior y de difícil alcance, se aplicó la siguiente formula estadística que como resultado, arrojó un número racional y de esa forma lograr realizar el trabajo de campo.

#### FÓRMULA

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

**Dónde:**

N= Tamaño de la población	99.553 habitantes (INEC, 2010).
$z^2$ = Nivel de confianza	1.96
P = Factor de éxito estimado	70%
Q = Factor de fracaso estimado	30%
e= margen error	5%

## DESARROLLO

$$n = \frac{(1.96^2)(0.7)(0.3)(99.553)}{(0.05)^2 (99.553 - 1) + (1.96^2)(0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.7)(0.3)(99.553)}{(0.0025)(99.553) + (3.8416)(0.7)(0.3)}$$

$$n = \frac{80.312,99}{(248,88) + (0,8067)}$$

$$n = \frac{80312.99}{249.69}$$

$$n = 322 \text{ elementos muestrales}$$

Como resultado de la fórmula estadística, se determinó que la encuesta se aplicó a 322 habitantes de las parroquias anteriormente mencionadas, ubicadas en la región Valle de los Chillos en la ciudad de Quito. El formato de encuesta se encuentra en la sección ANEXOS de este documento.

### 1.3.1.4 Instrumentos para recopilar la información

Este proyecto o Plan de Negocio se establece como objetivos específicos cinco fases, por lo tanto, cada una de estas etapas fue apoyada mediante ayuda de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes primarias: este tipo de recurso lo componen directamente informes de primera mano y originales. Por tratarse de la creación de una empresa, se consideró como fuente primara las opiniones directamente de los individuos involucrados. Para conseguir este tipo de información, normalmente se recurre a técnicas de recopilación de datos en formato encuesta, entrevista, talleres focales, entre otros.

Fuentes secundarias: Este tipo de recurso estuvo sujeto a revisiones documentadas. En algunos casos, fue necesario recurrir a información de documentos de organismos privados y estatales para recabar información. Entre estos organismos se identificaron. INEC, BCE, Bibliotecas privadas y/o municipales, fuentes y libros electrónicos, entre otros.

**Objetivo específico 1:** Realizar un estudio de marketing para determinar particularidades del mercado objetivo donde se comercializará el producto y la elaboración de un plan de marketing que analice las 4P's: precio, plaza, producto y promoción.

Tabla 7. Método de recolección de datos – Objetivo 1

Necesidad de Información	Tipo de información	Fuente	Instrumentos
Objetivos del estudio de mercado	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas
Definición del mercado – población objetiva	Secundaria	Población objetiva	- Banco de datos (INEC, otros)
Definición del producto	Primaria	Población objetiva	- Encuesta
Segmentación	Secundaria	Población Objetiva	- Banco de datos (INEC, otros)
Población – Muestreo	Secundaria	Población Objetiva	- Banco de datos (INEC, otros)
Demanda	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas
Oferta	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas
Demanda insatisfecha	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas
Análisis del entorno	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas
Plan de Marketing	Secundaria	Libros de inv. de mercado	- Libros / fuentes electrónicas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.3.1.5 Diseño y recolección de información

#### 1.3.1.5.1 Fuente de datos primarios

Para esta investigación se aplicó las técnicas de recopilación de datos como la observación directa y la encuesta. A continuación se detalla la técnica y el formato de la herramienta aplicada.

**Observación directa:** Permitió obtener un contacto directo con los entes involucrados en esta investigación, donde se consideró al público objetivo o población objetiva en general. Los resultados obtenidos de esta técnica se consideraron como aspectos relevantes para la estructuración del plan de negocio, así como también, para establecer ciertas conclusiones.

**Encuesta:** El formato de encuesta con su consecuente banco de preguntas fue diseñado específicamente para indagar acerca de los gustos y preferencias de la población objetiva en función del producto que se pretende comercializar en este plan de negocio. Esta herramienta ayudó específicamente en esta fase de la investigación, Área de Marketing. Particularidades de la técnica de recopilación de datos se exponen a continuación.

Tabla 8. Características de la encuesta

Variables	Indicadores
Tipo	Encuesta
Disposición de preguntas	10 Cerradas
Selección de los encuestados	- Población Económicamente Activa de la región Valle de los Chillos en el DMQ.
	Parroquias
	- Alangasí
	- Amaguaña
	- Conocoto
	- Guangopolo
	- La Merced
	- Pintag
Resultados preliminares	Los resultados estuvieron alineados a:
	- Dar a conocer el producto
	- Características del producto
	- Aspectos de atractivos
	- Frecuencia de consumo
	- Determinantes de la demanda
	- Aspectos de mercadotecnia



Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### **1.3.1.5.2 Fuente de datos secundarios**

Los instrumentos de investigación y/o fuentes secundarias fueron:

- Libros relacionados a la temática del plan de negocio
- Registros estadísticos de fuentes gubernamentales y privadas
- Internet
- Folletos
- Revisión de fuentes bibliográficas físicas y virtuales: Se utilizaron textos bibliográficos de administración, marketing, producción y finanzas, revistas, datos estadísticos, páginas de Internet, etc.

### **1.3.1.5.3 Tabulación, análisis e interpretación de datos**

Para la tabulación de datos y tratamiento de la información, se utilizó únicamente los utilitarios de Microsoft Office: Word y Excel. Debido a que la complejidad de esta investigación no es elevada, no fue necesario utilizar otros programas.

### **1.3.1.6 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta**

A continuación se presentan los resultados analizados e interpretados de la encuesta aplicada a la población objetivo que tuvo la finalidad de indagar las opiniones con respecto al producto.

## **FORMATO DE ENCUESTA**

## DATOS PERSONALES

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

## INTERROGANTES

1. ¿Consumen usted alimentos cárnicos como fuente de proteínas en su dieta alimenticia?

Si	
No	

2. En su dieta ¿acostumbra a consumir carne de?

Pollo	
Pescado	
Cerdo	
Res	
Borrego	
Conejo	
Otros	

3. ¿Ha consumido alguna vez PERNIL DE CERDO?

Si	
No	

4. ¿Considera el sabor del PERNIL DE CERDO?

Muy agradable	
Agradable	
Poco agradable	
Desagradable	

5. ¿Qué tipo de perrnil ha consumido?

Industrial	
Ahumado	
Artesanal	
Otros	

6. ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimento: PERNIL DE CERDO?

1 vez a la semana	
1 vez cada 15 días	
1 vez al mes	
Más de dos veces por mes	

7. ¿Dónde adquiere este tipo de productos?

Mercado	
Supermercados	
Tiendas especializadas	
Restaurantes	
Otros	

8. De las siguientes marcas especializadas en PERNIL DE CERDO, ¿Cuál conoce?

Español	
Suiza	
Otros	

9. ¿Cuánto pagó por un KG de pernil?

\$8.00 a \$ 11.99	
\$12.00 a \$ 16.99	

10. De las siguientes opciones, seleccione las que considera más importante para el consumo de Pernil

Calidad	
Asepsia	
Cantidad	
Sabor	
Textura	

11. ¿Por qué medios recibe publicidad sobre este tipo de producto?

Televisión	
Radio	
Redes Sociales	
Volantes	
Otros	

12. De existir un producto (PERNIL DE CERDO) que cumpla con sus requerimientos. ¿estaría dispuesto a comprarlo?

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN  
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA

1. ¿Consumen usted alimentos cárnicos como fuente de proteínas en su dieta alimenticia?

Tabla 9. Consumo de alimentos cárnicos

Variable	Frecuencia	Total
Si	310	96,27
No	12	3,73
Total	322	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

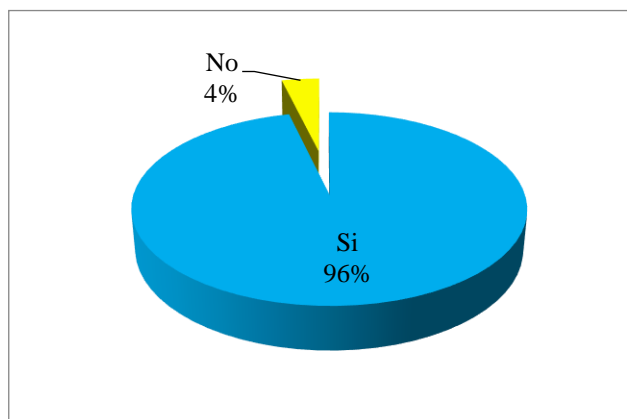


Gráfico 1. Consumo

Fuente: Encuesta

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a la encuesta efectuada a la población objetivo en relación al consumo de carne, en esta primera interrogante se obtuvo los siguientes resultados. Los encuestados manifestaron en su mayoría, con un 96.27% que si consumen alimentos cárnicos como fuente de proteínas en su dieta alimenticia. Por otro lado, un mínimo grupo equivalente al 3.73% manifestó no realizarlo.

2. En su dieta alimenticia ¿acostumbra a consumir carne de?

Tabla 10. Tipo de carne que consume

Variable	Frecuencia	Total
Pollo	112	34,78
Pescado	31	9,63
Cerdo	65	20,19
Res	75	23,29
Borrego	17	5,28
Conejo	10	3,11
Otros	12	3,73
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

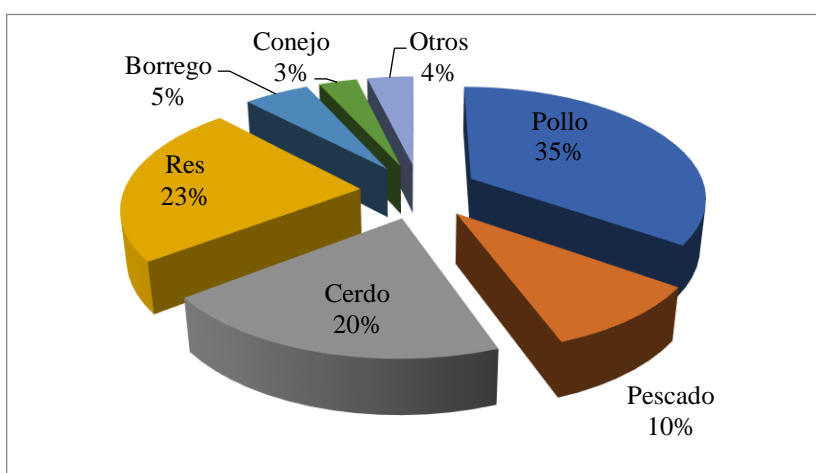


Gráfico 2. Tipo de carne  
 Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

En relación a la interrogante anteriormente efectuada, los encuestados han respondido de la siguiente manera. Con el mayor porcentaje el consumo de carne de pollo se ubica en 34.78%. Seguido el 23.29 % lo constituye el consumo de carne de res. El 20.19% lo compone el consumo de carne de cerdo. En menor escala y con un 21.74% en total, lo componen el consumo de carne de pescado, borrego, conejo y otros. A pesar de que los encuestados de la primera interrogante manifestaron no comer carne animal, en esta pregunta el 3.73% equivalente a “otros”, lo respondió haciendo referencia a los tipos de carnes de origen vegetal.

3. ¿Ha consumido alguna vez PERNIL DE CERDO?

Tabla 11. Consumo de pernil de cerdo

Variable	Frecuencia	Total
Si	317	98,45
No	5	1,55
Total	322	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

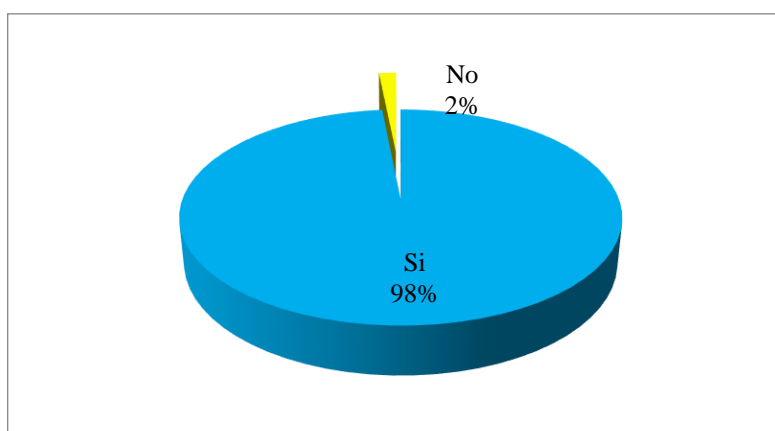


Gráfico 3. Consumo de pernil de cerdo

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

Esta tercera interrogante de la encuesta se vincula directamente con el producto que el presente proyecto pretende comercializar. Según los encuestados manifiestan en un 98.45% que si han consumido alguna vez en su dieta alimenticia Pernil de Cerdo. Otro grupo equivalente a 1.55% manifiesta no haberlo hecho o simplemente no acordarse.

4. ¿Considera el sabor del PERNIL DE CERDO?

Tabla 12. Características en el sabor del Pernil de Cerdo

Variable	Frecuencia	Total
Muy agradable	175	55,21
Agradable	142	44,79
Poco agradable	0	0,00
Desagradable	0	0,00
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

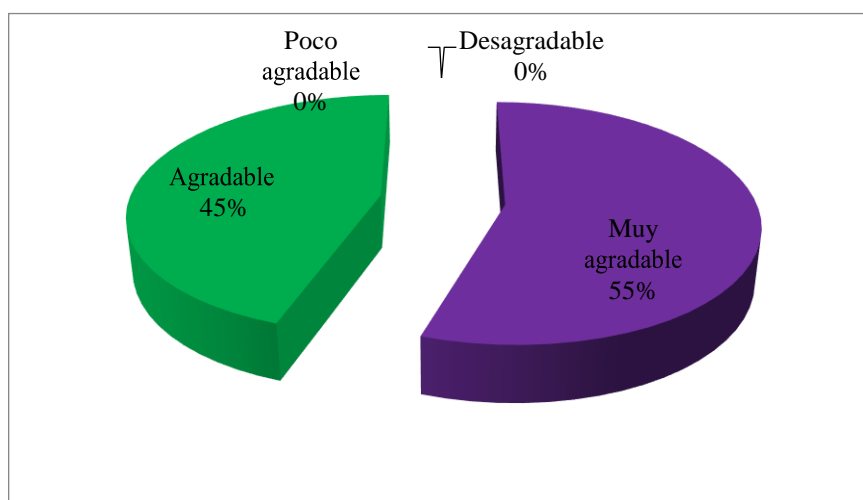


Gráfico 4. Características del Pernil de Cerdo  
 Fuente: Encuesta

#### Análisis e interpretación

En función de aquellos encuestados que manifestaron en la interrogante anterior haber consumido Pernil de Cerdo; esta pregunta indaga desde una perspectiva de agrado o no. ¿Cómo sintieron con respecto al sabor? Para esto: el 55.21% manifestó Muy Agradable y otro 44.79% manifestó Agradable.

5. ¿Qué tipo de pernil ha consumido?

Tabla 13. Tipo de perril que ha consumido

Variable	Frecuencia	Total
Industrial	121	38,17
Ahumado	101	31,86
Artesanal	60	18,93
Otros	35	11,04
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

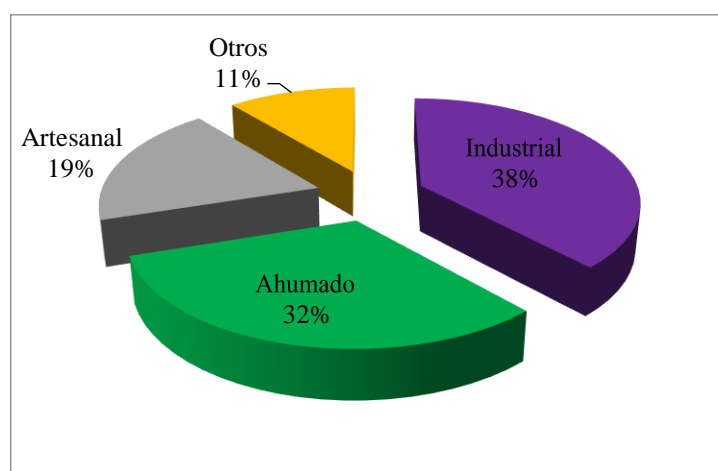


Gráfico 5. Tipo de perril que ha consumido  
 Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

Con respecto al tipo de perril de cerdo que los encuestados han consumido a lo largo de sus vidas, estos han manifestados lo siguiente: un 38.17% industrial, otro 31.86% ahumado, otro 18.93% artesanal y finalmente, un 11.04% manifestó “otros”. Esta última variable de la interrogante hace mención a aquellos perriles que se hicieron en casa o simplemente se compraron por medio del comercio informal.

- ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimento: PERNIL DE CERDO, (kilogramos)?



Tabla 14. Frecuencia de consumo de Pernil de Cerdo por KG

Variable	Frecuencia	Total
1 vez a la semana	90	28,39
1 vez cada 15 días	123	38,80
1 vez al mes	80	25,24
Más de dos veces por mes	24	7,57
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

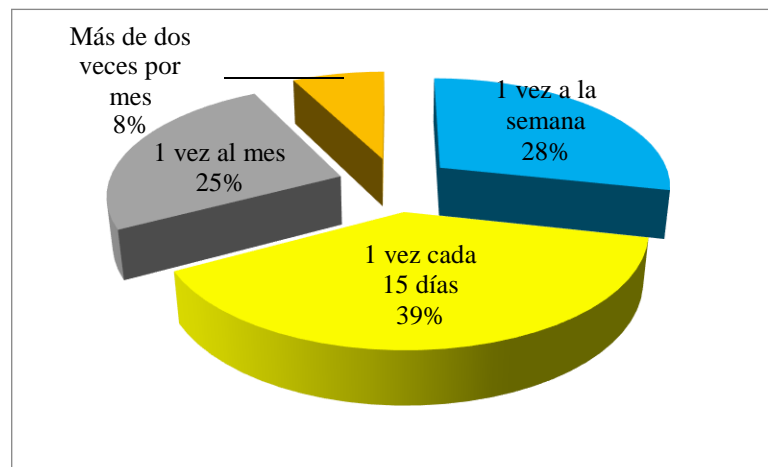


Gráfico 6. Frecuencia de consumo  
 Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

Con respecto a esta interrogante, la población encuestada manifestó realizarlo de la siguiente manera. Un 38.80% lo hace 1 vez cada 15 días, otro 28.39% una vez a la semana, otro 25.24% 1 vez al mes y finalmente una mínima parte de la población objetivo lo consume más de dos veces por mes. Es importante mencionar que esta interrogante se la consideró también para las estimaciones en función de determinar la demanda actual del consumo de pernil de cerdo en la población objetivo.

7. ¿Dónde adquiere este tipo de productos?

Tabla 15. Adquisición del producto

Variable	Frecuencia	Total
Mercado	80	25,24
Supermercados	115	36,28
Tiendas especializadas	69	21,77
Restaurantes	40	12,62
Otros	13	4,10
<b>Total</b>	<b>317</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

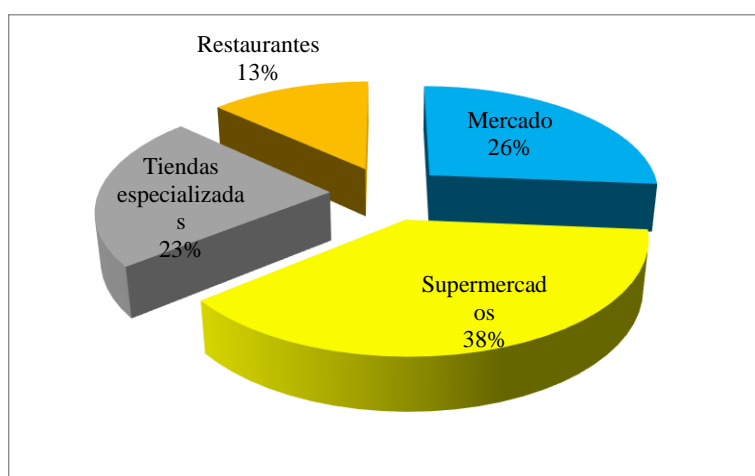


Gráfico 7. Lugar de adquisición del producto  
 Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

Al momento de efectuar a los encuestados acerca de dónde adquieren el pernil de cerdo; es su mayoría con un 36.28% manifestaron en supermercados. A este grupo lo sigue otro 25.24% que acotaron conseguirlo en mercados locales. Otro 21.77% lo consigue a través de tiendas especializadas. El 12.62% en restaurantes y, finalmente la variable “otros”, que hace hincapié el comercio informal o los procesados en el hogar, lo ubicó en un 4.10%.

- De las siguientes marcas especializadas en PERNIL DE CERDO, ¿Cuál conoce?

Tabla 16. Tipos de marcas comercializadoras de Pernil de Cerdo

Variable	Frecuencia	Total
Español	47	14,83
Suiza	39	12,30
Otros	231	72,87
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

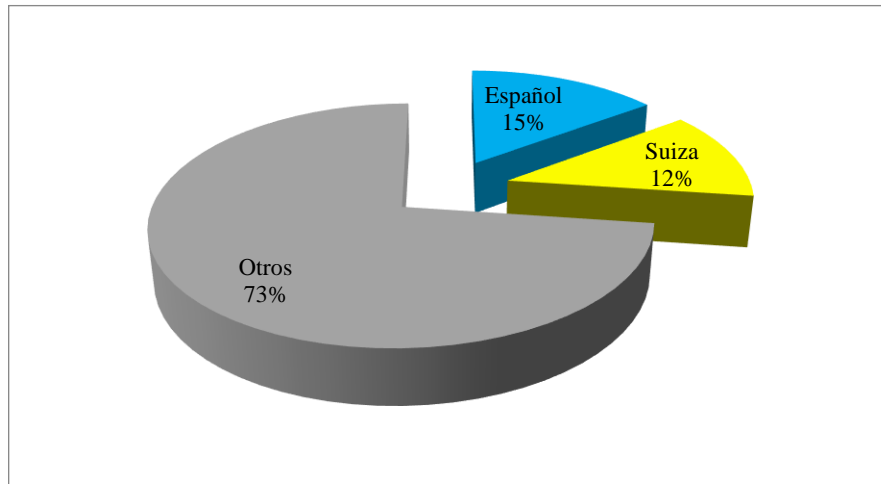


Gráfico 8. Marcas comercializadoras del Pernil de Cerdo  
 Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

Según los datos obtenidos al indagar acerca de las preferencias en marcas especializadas que comercializan el pernil de cerdo, los encuestados han manifestado lo siguiente. En su mayoría indicaron la variable “otro” con un 72.87%, variable que en este caso hace mención a encuestados que no se acuerdan de la marca ya que fue un producto conseguido en supermercados o mercados tradicionales que no usan algún tipo de marca reconocida, aquellos elaborados en casa y/o enviados a hacer por personas informales, etc. En el otro extremo de la interrogante un 14.83% manifestó español y finalmente otro 12.30% manifestó suiza.

9. ¿Cuánto pagó por un KG de pernil?

Tabla 17. Disponibilidad de pago por Kg de Pernil de Cerdo

Variable	Frecuencia	Total
\$8.00 a \$ 11.99	87	27,44
\$12.00 a \$ 16.99	230	72,56
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

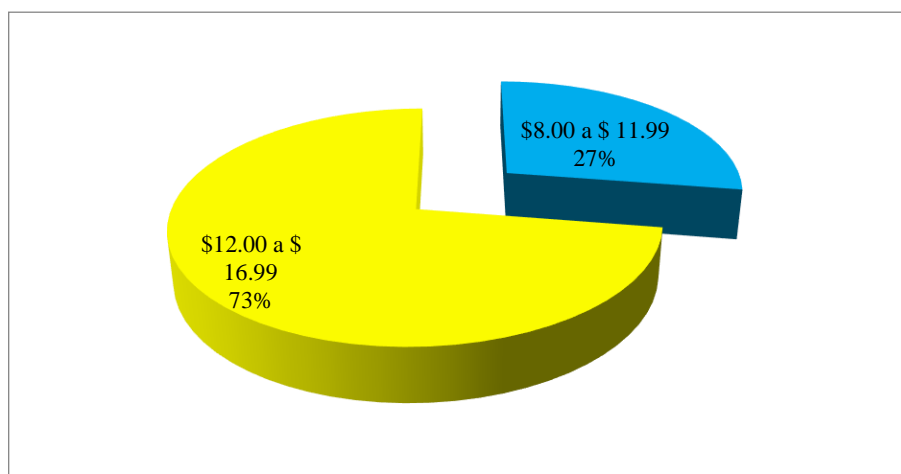


Gráfico 9. Dispuesto a pagar por Kg de Pernil de Cerdo

Fuente: Encuesta

### Análisis e interpretación

Con respecto al precio que la población encuestada está dispuesta a pagar por el Kg de pernil de cerdo o ha pagado alguna vez que lo compró, los resultados arrojan lo siguiente: en su mayoría, el 72.56 % se ubica en un rango de \$12.00 a \$ 16.99 dólares americanos; mientras que el otro extremo equivalente a 27.44%, lo ubicó entre \$8.00 a \$ 11.99 dólares.

10. De las siguientes opciones, seleccione las que considera más importante para el consumo de Pernil de Cerdo.

Tabla 18. Características de consumo del Pernil de Cerdo

Variable	Frecuencia	Total
Calidad	55	17,35
Asepsia	95	29,97
Cantidad	35	11,04
Sabor	68	21,45
Textura	64	20,19
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

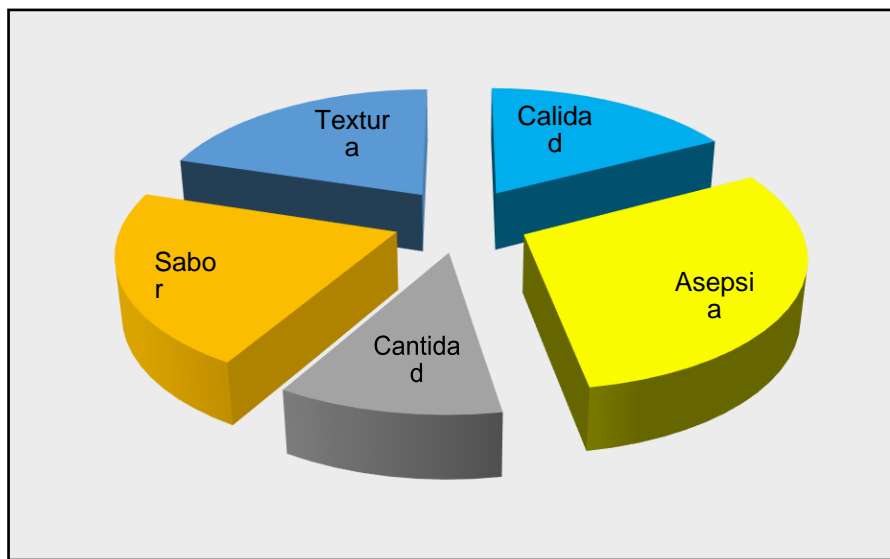


Gráfico 10. Características de consumo del pernil  
 Fuente: Encuesta

## Análisis e interpretación

A los encuestados se les aplicó un interrogante que contuvo variables enfocadas a determinar características específicas en función del tipo de pernil que consumen. Estas características estuvieron alineadas a calidad, asepsia, cantidad, sabor y textura. En un nivel jerárquico de mayor a menor los resultados fueron los siguientes. El 29.97% se enfocó en la calidad, otro 21.45% sabor, otro 20.19% textura, otro 17.35% calidad y finalmente otro 11.04% le importa la cantidad.

### 11. ¿Por qué medios recibe publicidad sobre este tipo de producto?

Tabla 19. Publicidad

Variable	Frecuencia	Total
Televisión	25	7,89
Radio	6	1,89
Redes Sociales	210	66,25
Volantes	20	6,31
Otros	56	17,67
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

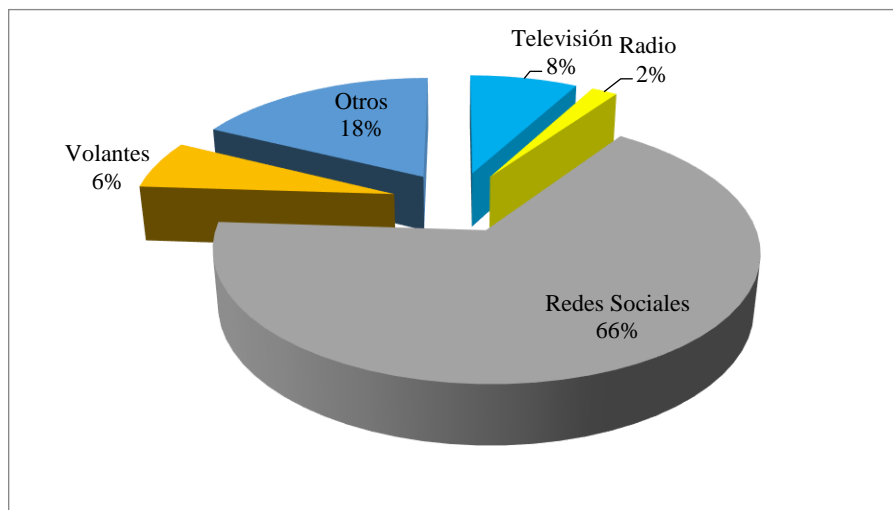


Gráfico 11. Publicidad

Fuente: Encuesta

## Análisis e interpretación

Al analizar esta interrogante los resultados obtenidos de los encuestados fueron los siguientes. En su mayoría con un 66.25% los encuestados manifestaron que se enteró de este tipo de producto (pernil de cerdo) mediante las redes sociales. Otro 17.67 manifestó “otros” haciendo mención a degustaciones, recomendaciones, entre otros tipos de publicidad informal. Finalmente un 16.9% concluyó que se enteró a través de la televisión, radio y volanteo.

12. De existir un producto (PERNIL DE CERDO) que cumpla con sus requerimientos. ¿estaría dispuesto a comprarlo?

Tabla 20. Dispuesto a comprar

Variable	Frecuencia	Total
Si	317	100,00
No	0	0,00
Total	317	100,00

Fuente: Investigación de campo – encuesta  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

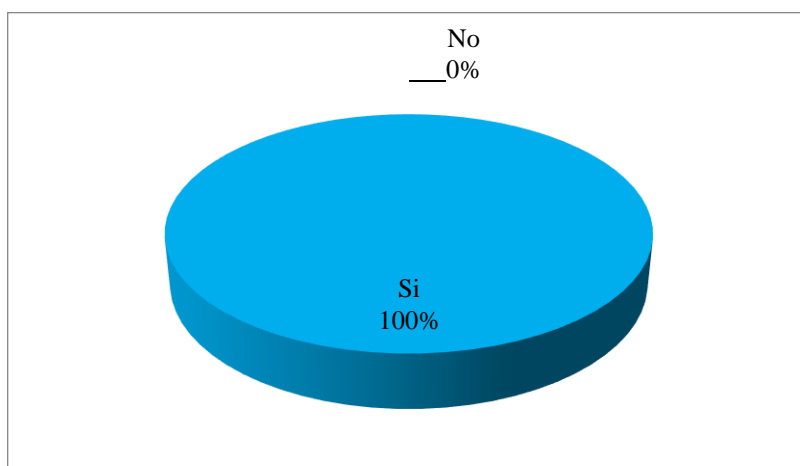


Gráfico 12. Aceptación de la propuesta  
Fuente: Encuesta

## Análisis en interpretación

Al realizar esta última interrogante a aquellos clientes que gustan y consumen del pernil de cerdo, los resultados fueron alentadores. Esta interrogante se la planteó con la idea de contar con el apoyo de la población objetivo para decidir o no si poner en marcha el presente proyecto factible. La interrogante estuvo alineada en determinar si estarían dispuestos a comprar Pernil de Cerdo si este producto cumpliera con las características en base a sus gustos. Como resultado se obtuvo que el 100% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo.

### 1.3.1.7 Demanda potencial

Este análisis tiene la finalidad de determinar el grado o proporción en que el producto propuesto tenga acogida en el mercado objetivo. Las variables que se consideran son potencial de mercado y nivel de consumo. Con este análisis se podrá tener una percepción numérica con respecto a ¿Cuántos individuos estarían dispuestos adquirir el producto?

#### 1.3.1.7.1 Demanda actual

El procedimiento para determinar la demanda actual del pernil de cerdo se lo genera en base a la interrogante número 6 de la encuesta aplicada a la población objetivo. La mencionada pregunta estuvo alineada a indagar lo siguiente: ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimento: PERNIL DE CERDO? La respuesta obtenida de los participantes se la expone a continuación.

Tabla 21. Frecuencia de consumo del Pernil de Cerdo POR KG

Variable	Frecuencia	Total
1 vez a la semana	90	28,39
1 vez cada 15 días	123	38,80
1 vez al mes	80	25,24
Más de dos veces por mes	24	7,57
Total	317*	100,00

\*frecuencia de consumo considerada en kilogramos

Fuente: encuesta

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Lo que se expone a continuación es un análisis referencial de la demanda en base a la respuesta de la interrogante 5. Esta contuvo variables que determinarían la



frecuencia con que los usuarios encuestados consumen el Pernil de Cerdo. Estos datos sirvieron como referencia para tener una estimación en qué medida los habitantes de las parroquias del Distrito Metropolitano de Quito, región Valle de los Chillos (población objetivo), consumen este alimento.

## DATOS

**Población PEA:** 99.553. Población objetivo (6 parroquias consideradas)

**Personas encuestadas:** 322 equivalente al 100%

**Personas interesadas:** 317 equivalente a 98.45%

Tabla 22. Frecuencias de consumo de Pernil de Cerdo

Frecuencia de consumo pernil de cerdo por kg (encuesta)				
1 vez a la semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	Más de dos veces por mes	
28,39%	38,80%	25,24%	7,57%	
27.825	38.028	24.738	7.419	
1.446.901	912.668	296.852	89.032	
Promedio de Consumo Anual			2.745.454*	

\*promedio de consumo anual, únicamente de la población objetiva considerada – por kilogramos

Ver cálculo de la demanda en Anexo 2

Fuente: encuesta

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Según el cálculo de la demanda de Pernil de Cerdo en la población objetivo donde se pretende lanzar el producto, equivale a 2.745.554 frecuencias de compra/consumo al año

### 1.3.1.7.2 Demanda proyectada

La demanda proyectada se la realizó tomando como año base la cantidad demandada del pernil de cerdo por kilogramo en base a la encuesta. Los siguientes años se los estimó en base al comportamiento del crecimiento de la población (consumo de carne de cerdo en Ecuador – 2020) equivalente a una variación del 1.56%. Fuente: INEC

Tabla 23. Proyección de la demanda

Años	Proyección*
------	-------------

Año 0	2.745.454
Año 1	2.803.109
Año 2	2.861.974
Año 3	2.922.075
Año 4	2.983.439
Año 5	3.046.091

\*datos expresados: frecuencia de compra \* kilogramo

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## **1.4 Análisis del microentorno, macroentorno e entorno interno**

### **1.4.1 Análisis del microambiente**

El análisis del microentorno se lo lleva a cabo mediante el modelo estratégico de Michael Porter, el mismo que establece las siguientes variables y en el siguiente orden: (i) poder de negociación de los compradores o clientes; (ii) poder de negociación de los proveedores o vendedores; (iii) amenaza de nuevos competidores entrantes; (iv) amenaza de productos sustitutos y, (v) rivalidad entre los competidores. Posteriormente el análisis se lo realiza conforme el orden antes mencionado. Es importante entender que la finalidad de realizar este proceso es básicamente para detectar el comportamiento del mercado donde se pretende introducir un producto alimenticio que no cause daños a largo tiempo en la salud de los consumidores. Por tal motivo, los análisis que se realizan a continuación están en función de dicho producto.

#### **1.4.1.1 5 Fuerzas de Michael Porter**

##### **1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Los clientes para este producto Pernil de Cerdo, lo conforman los habitantes de las parroquias de la región del Valle de los Chillos en Quito, no obstante, cualquier persona allegada a la localidad puede convertirse en un consumidor (cliente) de este alimento. En lo referente al *poder de negociación de los clientes o compradores*, primeramente hay que identificar en que extremo de la variable se encuentra nuestro producto. Es decir, si nuestro producto (i) tiene un gran número de sustitutos o, (ii) no tiene sustitutos. En este sentido el Pernil de Cerdo o la carne de cerdo en general

SI tiene sustitutos, sobre todo en el nicho de mercado en el cual se pretende comercializarlo. Formarían parte de estos la carne de res, el pollo, los mariscos y en menor escala otros alimentos de origen cárnicos. Por lo tanto, el poder de negociación de los compradores o clientes hacia nuestro producto es “alto”. Es decir, como empresa productora del pernil de cerdo, no se puede elevar drásticamente el precio, entre otras características del producto, ya que los clientes fácilmente podrían preferir otras opciones como sustitutos.

## **2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

El poder de negociación de los proveedores tiene relación con el dominio que estos disponen en función del grado de concentración, ya sea por las características de sus productos, el impacto de los mismos, entre otros. En este sentido, la capacidad de negociación por parte del proveedor de este producto es “alta”. ¿En qué sentido? Al igual que la primera variable de M. Porter, en esta también se evalúa la condición desde la perspectiva de dos extremos. (i) un solo proveedor, (II) varios proveedores. Para la elaboración del Pernil de Cerdo, se requiere obviamente carne de cerdo distribuida, en este caso, por un sin número de proveedores existentes en la zona o fuera. Se concluye entonces que como compradores de la materia prima, se tiene varias alternativas al momento de comprar.

## **3. Poder de nuevos competidores entrantes**

En esta tercera variable de M. Porter se hace hincapié en la posibilidad de que otras empresas del sector analicen la viabilidad de insertar en el mercado el mismo producto que se pretende lanzar en este proyecto, en otras palabras, se evalúa la amenaza o el riesgo de que otras empresas entren a competir con nosotros en el mercado. En este sentido, se identifica a nuestro producto también desde la perspectiva de dos extremos; (i) en un mercado muy abierto con diversidad de entrada y salidas de competidores y, (ii) en un mercado donde se enfrenta a barreras de entrada como tecnología, asuntos legales, entre otros; que impiden que se posicionen nuevos competidores. Para este caso, nuestra empresa se sitúa en el primer extremo, con una participación o poder equivalente a “bajo”. Es decir, de

acuerdo a las características de nuestro producto y en el mercado donde se pretende comercializarlo, cualquier otra empresa puede entrar y sustituir a la nuestra con facilidad.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos o ingreso de nuevos productos**

En esta cuarta variable de M. Porter se evalúa la posibilidad de que ingresen nuevos productos a competir con nosotros. Normalmente este evento se da en el mercado por diferentes cambios en los consumidores como hábitos de compra, factores tecnológicos, procesos innovadores, entre otros. En este sentido y de acuerdo a nuestro producto, el pernil de cerdo empacado al vacío posee ciertas características en la preparación e innovación en el proceso de empacado, que no son comunes en otros productos de la misma rama. Desde esa perspectiva la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que no se evidencia en el mercado otras empresas que produzcan este tipo de producto las características mencionadas.

#### **5. Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad supone la cantidad de organizaciones o empresas que ofertan el mismo producto en el mismo mercado, también se puede deducir que esta variable es la suma de las otras 4 fuerzas del modelo. Mientras mayor sea la rivalidad, menor es la posibilidad de tener rentabilidad. En dicho sentido, se concluye que la rivalidad entre los competidores es baja.

### **1.4.2 Análisis del Macroambiente**

#### **1.4.2.1 Análisis PESTL**

##### **a. Entorno Político**

A nivel político, este análisis se remite a la importancia que se le da desde la perspectiva política a la explotación porcina en el Ecuador. Mediante organismos gubernamentales del Ecuador como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – MAGAP, AGROCALIDAD, entre otros; se brinda la ayuda a los productores que

se dedican a la explotación de ganado porcino y otros. Como expone (MAGAP, 2013) “el principal objetivo que se busca cumplir en este tipo de producción de carne como de otras especies, es la calidad e inocuidad”; siendo estos dos los factores claves a cumplir para que el producto este apto para el consumo humano, por lo tanto, los proyectos o programas que se exponen a continuación están en función de cumplir con dicho objetivo. A nivel político, la administración de los últimos gobernantes del Ecuador, han gestionado su ayuda brindando asesoría, tecnificación, infraestructura, entre otros; para que los productores las apliquen y mejoren los niveles de producción. Entre estas ayudas se tienen: proyectos de control y erradicación de peste porcina en todo el Ecuador, programa nacional sanitario porcino, manuales de aplicabilidad de buenas prácticas porcícolas, entre otros. Se concluye entonces que desde una perspectiva política, los gobiernos de turnos si se han preocupado por ayudar a este eje de la economía local. Oportunidad Alta.

#### **b. Entorno Económico**

El consumo de carne por tipo en el Ecuador se clasifica de la siguiente manera; de ganado vacuno, porcino y avícola. Con respecto al consumo de carne porcina, según el (Diario 3tres3.com, 2018) en su sección económica manifiesta que en el Ecuador cada habitante consume un promedio de 10.90 kilogramos por año, acentuando también que, durante los últimos 9 años, este promedio pasó de 6.88 a 10.90 kilogramos (la implementación de la tecnología en los procesos y la desmitificación de las propiedades de la carne fueron las principales motivaciones). De este total, un promedio de 3.5 kilogramos se lo consume en forma de productos derivados y embutidos. (MAGAP, 2013). Finalmente, este resumen establece que en el Ecuador anualmente se consume 173.194 toneladas métricas de carne porcina al año. La carne porcina en el Ecuador ocupa un lugar preferente en el mercado interno cárnico del país. En este se evidencian dos tipos de explotación, traspatio y tecnificada, que en total suponen una producción de 173.194 toneladas métricas al año. (Ecuador: Foro Agro Ganadero, 2017). La distribución de este producto cárnico se la realiza mediante supermercados, tiendas, abarroterías y tercenas.

Según el (Diario Expreso.ec, 2018) Este sector está moviendo unos \$ 600 millones al año. Eso equivale a una participación del 8 % del Producto Interno Bruto Agropecuario. Actualmente, el 60 % de la carne que se produce en el país viene de procesos industriales. El resto, de negocios familiares. Estos cambios se los considera una Oportunidad Alta.

### **c. Entorno Social**

En esta variable de estudio del macro entorno, este análisis se lo visualiza desde una perspectiva social (comunidad). A nivel general, el consumo de carne porcina es de 10.90 kilogramos por año y por persona. Según fuentes de Diario la Hora, “para el año 2011 la explotación de este ganado porcino se situaba de la siguiente manera; granjas porcinas 1.737 y más de 100 mil productores domésticos (traspatio) lo que da un total de 1.4 millones de cerdos” (Diario La Hora, 2011). Con dicho datos se logra concluir que, para aquel entonces, cerca de un millón de cerdos correspondían a la crianza traspatio y por ende gran parte de la producción venía de esta labor informal. Producción informal que obviamente no contaba con la tecnificación adecuada exigida por los organismos nacionales como AGROCALIDAD o Registros del Ambiente. Sin embargo, el panorama cambió para el año 2018, informes económicos como el del portal (Vanguardia.com, 2018) en su redacción manifiesta lo siguiente: “La carne de cerdo apunta a Ecuador. El sector porcícola del país día a día se fortalece. Es la tercera carne más consumida del país”. Hasta el año 2018, la producción de carne de cerdo se ubicó en 370.000 toneladas, con un consumo per cápita de 10.90 kilogramos como ya se lo acotó. Es importante conocer que entre el año 2010 y 2017 este incremento se dio en un 90%. Este aumento se debió específicamente por la importancia que los explotadores de este ganado porcino le dieron a su producción en cuestiones de tecnificación, reproducción, productos y sub-productos de esta cadena. En la mayoría de los casos, patrocinados por ayuda del gobierno. Este acontecimiento se lo considera una Oportunidad Alta.

### **d. Entorno Tecnológico**

A lo largo de las variables del análisis que se han abordado, se ha podido comprobar de forma indirecta que los avances tecnológicos (en gran medida de infraestructura) han aportado benéficamente en la explotación de este ganado porcino entre una década. Es evidente que entre el año 2000 y 2018, los incrementos del consumo de carne en la población se han elevado satisfactoriamente, logrando de tal manera un dinamismo en la economía, sobre todo, de las personas que se dedican a esta actividad comercial. En la actualidad, una progresiva tecnificación ha ido cambiando paradigmas en la mente de los consumidores, a la vez que ha sembrado confianza. Otros aspectos que se han tomado en consideración son la genética, alimentación y sanidad. Esto en conclusión determina una mejora en la calidad y en la producción de los animales. Este esfuerzo ha ido impulsando la demanda en el mercado y ha hecho que pequeñas, medianas y grandes empresas incrementen sus niveles de producción. En este sentido se considera estos avances como una Oportunidad Alta hacia el sector.

#### **e. Entorno Legal**

Las instancias legales que se mencionan corresponden a las obligaciones o derechos que las personas que se dediquen a la explotación de ganado porcino tienen que cumplir para poder comercializar la carne bajo estrictos estándares exigidos. Según el Acuerdo N°204 emitido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería considera lo siguiente:

- (i) Que el ganado porcino debe contar con un estado sanitario óptimo, a fin de prevenir enfermedades de carácter zoonótico, como la cisticercosis, brucelosis, rabia, etc., que pueden afectar al consumidor.
- (ii) Que al Ministerio de Agricultura y Ganadería, de conformidad con la Ley de Sanidad Animal, a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria - SESA - le compete controlar las actividades sanitarias del sector pecuario del país, para prevenir, controlar y erradicar las diversas patologías que afecten a la especie; y,
- (iii) En uso de las facultades que le confiere el Art. 2 de la Ley de Sanidad Animal,

Acuerda:

Expedir la siguiente norma para la clasificación, instalación y funcionamiento de granjas de ganado porcino.

- CLASIFICACION DE GRANJAS DE GANADO PORCINO
- DE LAS INSTALACIONES DE GRANJA DE GANADO PORCINO
- DE LAS CONSTRUCCIONES
- DEL AISLAMIENTO
- DE LAS AGUAS SERVIDAS
- DE LAS MEDIDAS DE BIO SEGURIDAD Y SANIDAD
- DE LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO
- DISPOSICION TRANSITORIA

Para un detalle completo de los aspectos establecidos en este análisis, revisar el Acuerdo 204 del MAGAP disponible en sus oficinas y/o en el sitio web. Estas leyes a cumplir se las considera una Oportunidad Alta, ya que gracias a estas, la población (consumidores) ha demostrado tener confianza en la carne de cerdo y por ende la consumen en cantidades mucho más elevadas.

### **1.4.3 Análisis interno**

Enseguida se expone un análisis de los posibles factores que puedan repercutir benéficamente a este Plan de Negocios. La estructura del mismo esta evaluada mediante el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) más los recursos operacionales (finanzas, tecnología, infraestructura y talento humano).

#### **1.4.3.1 Proceso administrativo**

##### **a) Planificación**

El plan de negocio cuenta con una planeación estratégica que identifica su cultura organizacional. En esta se define la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas. Se cuenta con un plan de medios y seguimiento de clientes

##### **b) Organización**



El Plan de Negocio cuenta con el diseño de la estructura departamental y funcional de la empresa. A su vez también dispone de un Manual de Funciones que identifica las funciones y requisitos por cada empleado.

#### **c) Dirección**

La dirección está guiada por un administrador. El plan cuenta con este delegado dispuesto a implementar estrategias, planes, proyectos que estén alineados al crecimiento de la empresa.

#### **d) Control**

Se tienen definidas herramientas de control de calidad para evaluar los procesos operacionales de la empresa. No se observa herramientas de control de personal. Ni iniciativas de Feed-Back.

### **1.4.3.2 Recursos operacionales**

#### **a) Capacidad de Talento Humano**

La empresa cuenta con un personal competente acorde a sus funciones dentro de la unidad de negocio.

#### **b) Capacidad Tecnológica**

La empresa si cuenta con equipos tecnológicos actualizados. No obstante para la adquisición de nuevas tecnologías, se deberá acceder a créditos por gastos incurridos durante la inversión.

**c) Capacidad Financiera**

El negocio debe cancelar el 65% de la inversión con la banca privada. Los ingresos que se tienen durante las primeras etapas de funcionamiento servirán para compensar gastos por inversión.

**d) Infraestructura**

Se contará con una infraestructura en buen estado, de acuerdo a las necesidades de las operaciones y demás actividades de la empresa.

**1.4.4 Análisis FODA**

El siguiente análisis se lo hace con la finalidad de realizar una depuración de las conclusiones obtenidas del macro y micro ambiente. Para ayuda del mismo, se lo lleva a cabo ejecutando diferentes tipos de matrices.

**1.4.4.1 Matriz de resumen**

Dentro de esta se señalan por campos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) los resultados del análisis anterior.

Tabla 24. Resumen de factores internos y externos - matriz

Hoja de trabajo FODA Proyecto: perril de cerdo artesanal		
	Fortalezas	Oportunidades
Positivo	El plan de negocio cuenta con un Plan Estratégico	La gestión política en el Ecuador ha enfocado su ayuda hacia el sector productivo del ganado porcino mediante asesorías, tecnología e infraestructura.
	Se dispone de un Plan de Medios y seguimiento de clientes	Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.
	El Plan de Negocio tiene definida la estructura organizacional por departamentos y funcional	En el ámbito social, el sector productivo de las especies porcina (traspato) se ha visto fortalecido gracias a la ayuda percibida por organizaciones estatales pertinentes
	Se contará con un administrador que guie el negocio	Durante los últimos años, el sector productivo de carne porcina ha dado buenos resultados gracias a la ayuda externa (gobierno) percibida en cuestiones de tecnificación
	Se tienen identificados herramientas de control de calidad	Disposiciones legales vigentes en el Ecuador que benefician a la producción y consumo de carne porcina
	Se contará con personal competente en sus áreas, más un manual de funciones	Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.
	Se contará con infraestructura en buen estado y para cada necesidad de la empresa	
	El poder de negociación de los clientes o compradores es alto debido al elevado porcentaje de productos sustitutos de la carne de cerdo en el mercado	
Negativo	Debilidades	Amenazas
	No se evidencia herramientas de control para trabajadores	Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el perril de cerdo artesanal-empacado al vacío)
	No se realizan Feed-Back	En el mercado objetivo se sitúan bajas barreras para impedir el poder de ingreso de nuevos competidores (empresas)
	No existe planes y/o proyectos a largo plazo	
	Se tiene un endeudamiento con la banca privada a 5 años	

Fuente: resultados del análisis FODA

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 1.4.4.2 Matrices de ponderación de impactos

La ponderación consiste en la medición de todos los aspectos identificados en el análisis interno y externo. Las matrices que se exponen a continuación valoran y priorizan las connotaciones encontradas procedentes de la tabla de resúmenes del análisis FODA, de mayor a menor impacto. Las de mayor impacto se las considera como aquellas acciones que pudieren tener efectos de gran magnitud y, como bajo se categoriza aquellos efectos limitados. El impacto medio es una característica especial utilizada básicamente cuando no se visualiza una de las dos tendencias anteriores.

Tabla 25. Ponderación para la evaluación de impactos internos y externos

Variables	Ponderación		
	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas	70-100%=5	70-100%=5	70-100%=5
Debilidades	70-100%=5	70-100%=5	70-100%=5
Oportunidades	70-100%=5	70-100%=5	70-100%=5
Amenazas	70-100%=5	70-100%=5	70-100%=5

Fuente: Salazar Pico Francis – del libro: Gestión Estratégica 2da Edición  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

##### 1.4.4.2.1 Matriz de Impacto Externo – EFE

Se la llevó a cabo estableciendo las oportunidades y amenazas en función del plan de factibilidad. La finalidad de haber llevado a cabo esta matriz fue con la intención de resumir y evaluar el entorno económico, social, político, entre otros; y de esta forma determinar el contexto en el cual se enfrentara nuestro negocio.

Tabla 26. Matriz de Factores Externos

CAPACIDADES	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
Factores Macro									
FACTOR POLÍTICO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
La gestión política en el Ecuador ha enfocado su ayuda hacia el sector productivo del ganado porcino mediante asesorías, tecnología e infraestructura			✓						O5
FACTOR ECONÓMICO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.			✓						O5
FACTOR SOCIAL	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
En el ámbito social, el sector productivo de las especies porcina (traspato) se ha visto fortalecido gracias a la ayuda percibida por organizaciones estatales pertinentes		✓							O3
FACTOR TECNOLÓGICO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Durante los últimos años, el sector productivo de carne porcina ha dado buenos resultados gracias a la ayuda externa (gobierno) percibida en cuestiones de tecnificación			✓						O5
FACTOR LEGAL	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Disposiciones legales vigentes en el Ecuador que benefician a la producción y consumo de carne porcina		✓							O3
Factores Micro (Fuerzas de Porter)									
Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.		✓							O3
El poder de negociación de los clientes o compradores es alto debido al elevado porcentaje de productos sustitutos de la carne de cerdo en el mercado					✓				A3
Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el perril de cerdo artesanal-empacado al vacío)					✓				A3
En el mercado objetivo se sitúan bajas barreras para impedir el poder de ingreso de nuevos competidores (empresas)					✓				A3
Alto poder de la competencia (productos sustitutos)					✓				A3

Fuente: resultados del análisis FODA  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 1.4.4.3 Matriz de Impacto Interno – EFI

En esta matriz se establece un resumen en base al análisis interno (Micro Entorno – 5 Fuerzas de Michael Porter) enfocándose principalmente en las tendencias en base al consumo de carne porcina en la zona de influencia.

Tabla 27. Matriz de Impacto Interno

PROCESO ADMINISTRATIVO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
Planeación	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
El plan de negocio cuenta con un Plan Estratégico			✓						F5
Se dispone de un Plan de Medios y seguimiento de clientes			✓						F5
Organización	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
El Plan de Negocio tiene definida la estructura organizacional por departamentos y funcional		✓						F3	
Dirección	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Se contará con un administrador que guie el negocio		✓				✓		F3	
Control	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Se tienen identificados herramientas de control de calidad		✓						F3	
RECURSOS OPERACIONALES	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Se contará con personal competente en sus áreas, más un manual de funciones			✓						F5
Se contará con infraestructura en buen estado y para cada necesidad de la empresa		✓						F5	
No se evidencia herramientas de control para trabajadores					✓			D3	
No se realizan Feed-Back					✓			D3	
Se tiene un endeudamiento con la banca privada a 5 años				✓				D1	

Fuente: resultados del análisis FODA

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 1.4.4.4 Matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad

En lo que respecta a estos dos tipos de matrices: vulnerabilidad y aprovechabilidad, se fija una escala de comparación. En este caso con intervalos que van desde 1 a 5; dónde los de menor valor muestran una relación tenue de los factores confrontados y los de mayor valor indican una relación más fuerte. Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos de las variables en comparación tomando como referencia la derivación más alta y ponderando con un valor de 1 a

5 respectivamente. Para el análisis únicamente se consideran los 2 factores de mayor relevancia, es decir, aquellos con resultados 1 y 2.

#### **1.4.4.4.1 Matriz de aprovechabilidad**

Esta matriz permite realizar una confrontación entre las oportunidades y fortalezas determinadas en las matrices de impactos, a fin de valorar el efecto causado en cada una de ellas y seleccionar aquellas con mayor incidencia.

Tabla 28. Matriz de aprovechabilidad

<b>Oportunidades</b>	La gestión política en el Ecuador ha enfocado su ayuda hacia el sector productivo del ganado porcino mediante asesorías, tecnología e infraestructura	Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.	En el ámbito social, el sector productivo de las especies porcina (traspatio) se ha visto fortalecido gracias a la ayuda percibida por organizaciones estatales pertinentes	Durante los últimos años, el sector productivo de carne porcina ha dado buenos resultados gracias a la ayuda externa (gobierno) percibida en cuestiones de tecnificación	Disposiciones legales vigentes en el Ecuador que benefician a la producción y consumo de carne porcina	Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.	TVL	PRIORIDAD
<b>Fortalezas</b>								
El plan de negocio cuenta con un Plan Estratégico	3	3	3	1	3	5	<b>18</b>	
Se dispone de un Plan de Medios y seguimiento de clientes	3	3	3	1	3	5	<b>18</b>	2
El Plan de Negocio tiene definida la estructura organizacional por departamentos y funcional	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>	
Se contará con un administrador que guie el negocio	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>	1
Se tienen identificados herramientas de control de calidad	3	3	3	1	3	5	<b>18</b>	
Se contará con personal competente en sus áreas, más un manual de funciones	1	1	1	1	1	1	<b>6</b>	
Se contará con infraestructura en buen estado y para cada necesidad de la empresa	3	3	3	1	3	5	<b>18</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>29</b>		
<b>PRIORIDAD</b>		2				1		

Fuente: resultados del análisis FODA  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



Según la valoración de esta matriz, se establece que las mayores fortalezas radican en:

- Contar con un administrador que guie el negocio, y
- Disponer de un plan de medios y seguimiento de clientes

Y las oportunidades en:

- Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.
- Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.

#### 1.4.4.5 Matriz de vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente el funcionamiento del proyecto. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos.

Tabla 29. Matriz de vulnerabilidad

Amenazas	Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el pernil de cerdo artesanal-empacado al vacío)	En el mercado objetivo se sitúan bajas barreras para impedir el poder de ingreso de nuevos competidores (empresas)	Alto poder de la competencia (productos sustitutos)	El poder de negociación de los clientes o compradores es alto debido al elevado porcentaje de productos sustitutos de la carne de cerdo en el mercado	TOTAL	PRIORIDAD
Debilidades No se evidencia herramientas de control para trabajadores	3	3	3	3	12	1
No se realizan Feed-Back	1	1	1	1	4	2
Se tiene un endeudamiento con la banca privada a 5 años	1	1	1	1	4	
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>				

Fuente: resultados del análisis FODA  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

:

Como resultado de las confrontaciones, la tabla muestra que las principales Debilidades expuestas son:

- No se evidencia herramientas de control para trabajadores, y
- No se realizan Feed-Back

Amenazas

- Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el pernil de cerdo artesanal-empacado al vacío)
- En el mercado objetivo se sitúan bajas barreras para impedir el poder de ingreso de nuevos competidores (empresas)

#### **1.1.1.1 Matriz de factores claves**

La siguiente tabla muestra en resumen los resultados obtenidos de las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad, es decir, dichas variables que obtuvieron las puntuaciones de 1 y 2 respectivamente. La finalidad de este resumen consiste en seleccionar los factores idóneos para realizar una confrontación de acuerdo a lo que establece la matriz de estrategias cruzadas, es decir: FO, DO, AF y DA, determinando las maniobras idóneas para contrarrestar problemas.

Tabla 30. Matriz de factores claves

		Factores internos	Factores externos
		Fortalezas	Oportunidades
POSITIVO	Se contará con un administrador que guie el negocio		Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.
	Se dispone de un Plan de Medios y seguimiento de clientes		Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.
		Debilidades	Amenazas
NEGATIVO	No se evidencia herramientas de control para trabajadores		Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el perril de cerdo artesanal-empacado al vacío)
	Se tiene un endeudamiento con la banca privada a 5 años		Alto poder de la competencia (productos sustitutos)

Fuente: resultados del análisis FODA  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 1.4.4.6 Matriz de estrategias cruzadas

Esta última matriz del análisis FODA tiene la finalidad de confrontar los factores de mayor relevancia entre: fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y, debilidades y amenazas. En este sentido se podrá determinar con exactitud las estrategias idóneas para la solución de los problemas mediante un Plan de Contingencia.

Tabla 31. Matriz de estrategias cruzadas

	Oportunidades	Amenazas
	O1. Alto poder de negociación hacia los proveedores y/o vendedores de la materia prima, debido al elevado número de estos existentes en el mercado.	A1. Baja rivalidad entre empresas competidoras (nuevas empresas que ofrezcan el pernil de cerdo artesanal-empacado al vacío)
	O2. Desde una perspectiva económica, durante los últimos años el consumo de carne porcina se ha elevado.	A2. Alto poder de la competencia (productos sustitutos)
Fortalezas	Estrategias para F - O	Estrategias para A -F
F1. Se contará con un administrador que guie el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir los mejores proveedores de Carne Porcina a precios razonables y con estándares de Calidad (F1/O1-O2)</li> <li>- Analizar la posibilidad de recibir asesoría y/o ayuda gratuita en cuestiones de tecnología para la elaboración y empacado del Pernil de Cerdo Artesanal (F.2/O.2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar nuevos productos (F1 – F2)</li> </ul>
F2. Se dispone de un Plan de Medios y seguimiento de clientes		
Debilidades	Estrategias para D - O	Estrategias para D - A
D1 No se evidencia herramientas de control para trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un Plan de Contingencia que establezca estrategias comerciales del proyecto para eliminar las amenazas de nuevos competidores (D.1)</li> <li>- Considerar la posibilidad de crear nuevos productos con capacidad de competencia debido al alto grado de clientes y aprovechar las tendencias (ayudas) externas (D.2 / O1-O2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar el mercado objetivo con la intención de insertar una nueva cartera de productos en función de la misma línea ya propuesta (Pernil de Cerdo Artesanal) (D1-D2)</li> </ul>
D2. Se tiene un endeudamiento con la banca privada a 5 años		

Fuente: resultados del análisis FODA  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### **1.4.5 Análisis de la oferta actual**

Los datos de la oferta se los considera en base a las empresas que actualmente comercializan pernil de cerdo en la población objetivo considerada para este estudio. A su vez, la oferta se relaciona con la demanda. Para la toma de datos de la oferta se consideró los negocios de la zona donde se involucran negocios formales e informales. Los datos que se exponen a continuación son estimados en función del nivel de venta que tienen las empresas o negocios informales expuestos en la Tabla 32. No obstante, se tiene que considerar que como empresas, los administradores y propietarios se muestran ajenos a dar este tipo de información por motivos de la competencia; entonces, los datos están estimados en función de documentos obtenidos por SRI y fuentes independientes. Hay que considerar que el mes donde más se genera la venta de este producto, es en diciembre.

Las estimaciones para este análisis se realizaron de la siguiente manera. Se tomaron en consideración 8 negocios formales e informales analizando mes a mes (en un año) los niveles de ventas por kg de pernil. Luego, el resultado anual, se lo estimó en función de todos los negocios (formales e informales) establecidos en la población objetivo. Mediante investigación de campo, se obtuvo un total de 65 establecimientos en la zona. El resultado final de esta operación se lo considera como la oferta actual del pernil de cerdo por Kg en un año.

Tabla 32. Principales empresas que ofertan Pernil de Cerdo en la población objetivo

Grupos económicos	promedio de ventas mensuales de pernil de cerdo por kg - población objetivo												oferta anual	
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept	oct	nov	dic		
Productos Don Otto	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	280	560	2.940	
Servicio para eventos	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	140	280	1.470	
Caja China P. Cerdo	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	210	420	2.380	
Carnes listas empacadas al vacío	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	350	700	4.200	
Pavos y pernils	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	280	560	3.290	
Supermaxi	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	385	700	4.585	
Supermercado de Carnes la Española	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	420	770	4.690	
El Faenador	245	245	245	245	245	245	245	245	245	245	280	560	3.290	
<b>Total g</b>													<b>26.845</b>	
Número de establecimientos													65	1.744.925

\*datos expresados en kilogramos

Fuente: Investigación de campo – Servicio de Rentas Internas, entre otros

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Finalmente se obtiene que estadísticamente la oferta de pernil de cerdo por Kilogramo en la población objetivo es de 1.744.925. Este valor en concordancia con la demanda ya calculada en este proyecto, se los estima para analizar la Demanda Insatisfecha. Dicha demanda que el proyecto deberá (en cierta proporción) abastecer.

### 1.4.5.1 Oferta proyectada

Los valores de la oferta proyectada, se los determina con el 2,10% de crecimiento de la industria en la producción y consumo de carne en Ecuador. Fuente: INEC. Las variaciones se exponen en el siguiente cuadro.

Tabla 33. Oferta proyectada

Períodos	Proyecciones*
Año 0	1.744.925
Año 1	1.781.568
Año 2	1.818.981
Año 3	1.857.179
Año 4	1.896.180
Año 5	1.936.000

\*Datos expresados en oferta por kilogramos - consumo de carne

Fuente: Investigación de campo – Servicio de Rentas Internas, entre otros

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.4.6 Demanda insatisfecha

A continuación se presentan las confrontaciones entre los niveles de demanda y oferta por KG de Pernil de Cerdo en la población objetivo. Como resultado de dicha confrontación se obtiene la demanda insatisfecha, que en este caso es favorable ya que arroja numero positivos, es decir, personas que están interesadas en adquirir nuestro producto.

Tabla 34. Demanda Insatisfecha

Períodos	Proyección D	Proyección O	Demanda insatisfecha
Año 0	2.745.454	1.744.925	1.000.529
Año 1	2.803.109	1.781.568	1.021.540
Año 2	2.861.974	1.818.981	1.042.993
Año 3	2.922.075	1.857.180	1.064.895
Año 4	2.983.439	1.896.181	1.087.258
Año 5	3.046.091	1.936.001	1.110.091

\*las estimaciones se las considera con el 2.10% de crecimiento per cápita según el BCE.

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.4.6.1 Nivel de captación de la Demanda Insatisfecha

Este dato se lo determina en función a la cantidad de unidades (por kilogramos) a comercializarse. Es decir, el porcentaje de captación se lo establece por la cantidad de kilogramos producidos por año.

Tabla 35. Captación del producto (Demanda Insatisfecha)

Horizonte de tiempo	Capacidad Utilizada*	DI	% de Captación
Año 1	3994	1.021.540	0,39 %
Año 2	5192	1.042.993	0,50 %
Año 3	5990	1.064.895	0,56 %
Año 4	6789	1.087.258	0,62 %
Año 5	7588	1.110.091	0,68 %

\*datos expresados en kilogramos

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 1.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD – CANALES DE COMUNICACIÓN – MIX DE MARKETING

Se lo establece con la finalidad de tomar decisiones en base al producto. Decisiones basadas en el MIX de Marketing.

### 1.5.1 Producto(s)

Como ya se lo ha argumentado a lo largo de este capítulo, este plan de factibilidad contempla introducir en el mercado un producto alimenticio, es decir, Pernil de Cerdo; para esto, el producto establece los siguientes aspectos a considerar basados en las necesidades de los clientes y toma de decisiones por parte de la empresa.





Tabla 36. Características principales del producto

Definición del producto	Pernil de cerdo artesanal empacado al vacío
Cartera de producto (s)	Un solo producto
Producto único o sustituto	Es sustituto, ya que en puede ser fácilmente reemplazado por otros tipos de carnes
Aspectos diferenciales	
- Presentación	Empacado al vacío
- Sabor	Artesanal (distintivo)
Marca	Nueva

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.5.1.1 Estrategias del producto

Las estrategias para el producto (Pernil de Cerdo Artesanal) que se proponen a continuación, están alineadas en políticas, estrategias y acciones (actividades a llevarse a cabo).

Tabla 37. Estrategias de productos

Estrategias de producto pernil de cerdo artesanal		
<i>Políticas</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Acciones</i>
Ofrecer un producto de calidad con características de diferenciación en función de la competencia	Contar con un personal capacitado (conocimientos) sobre todo en la elaboración del producto.	Capacitar al personal que estará directamente involucrado en la preparación del producto para que aplique tanto los ingredientes como el tipo proceso, durante la fase o fases de elaboración.
Ofrecer un producto duradero	Introducir el proceso de empacado al vacío para lograr que el producto se prolongue un poco más y que, a su vez, no pierdas sus características (sabor)	Ejecutar el proceso de empacado al vacío

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## **1.5.2 Precio**

Habiendo determinado los aspectos del producto, enseguida se adentra a las decisiones a considerar para definir el precio. Este representa la cantidad económica que el proyecto o plan de factibilidad plantea para vender el Pernil de Cerdo.

### **1. Objetivos de precio**

En este sentido la variable “precio” del Marketing MIX se enfoca desde 2 perspectivas para conseguir proponer un precio acorde a los intereses de la empresa y que no impacte drásticamente entre los consumidores.

#### **A. Alineado en base a las utilidades**

- Expandir las utilidades durante los cinco años gracias a la ejecución de la herramienta de gestión de marketing.

#### **B. Alineado en base a las ventas**

Incrementar las ventas gracias a las estrategias de marketing, sobre todo la de promoción propuesta en esta herramienta.

### **2. Táctica de precios**

La táctica de precios que la variable establece se menciona a continuación.

#### **A. Distinción de precios**

- Realizar ofertas en el producto
- Realizar rebajas de acuerdo a temporadas
- Realizar descuento por volúmenes de pedidos

#### **B. Orientados a la competencia**

- Precios más bajos o iguales al de la competencia

#### **C. Enfocados en llamativos para los consumidores**

- Valor agregado

### 1.5.2.1 Estrategias de precio

Tabla 38. Estrategias de Precios

Estrategias de precio pernil de cerdo artesanal		
<i>Políticas</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Acciones</i>
Precios competitivos	Llevar a cabo un estudio de la competencia.	Analizar los precios mediante un estudio de campo en supermercados, tiendas, entre otros; donde actualmente se comercialice pernils de cerdo.
Formas de pago a tu alcance	Disponer de herramientas para cobrar a los clientes	Contar con: Cobro en efectivo Cobro con tarjetas de debito

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 1.5.3 Promoción – Plan de Medios

La promoción del producto abarca varios mecanismos que buscan difundir en la mente de los consumidores ventajas, características y beneficios del producto (Pernil de Cerdo Artesanal). Lo que se busca con las variables a desarrollarse en esta fase, es lograr constantemente un crecimiento en las ventas, aumentar la cartera de clientes y participar abarcando más espacio en el mercado.

#### 1.5.3.1 Objetivo de la promoción

- Propagar las características, ventajas y beneficios del producto.

Tabla 39: Estrategias de promoción

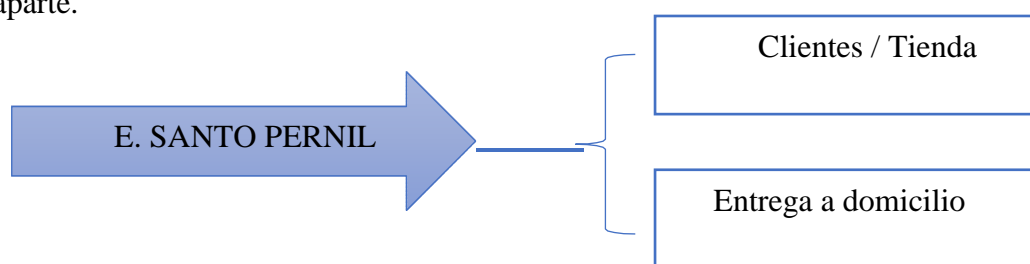
Estrategias de distribución pernil de cerdo artesanal		
Política	Estrategia	Acción
Bombardear paulatinamente a la población objetivo de publicidad de la empresa y producto.	Publicidad Digital	Publicar mediante redes sociales
	Volanteo	Repartir volantes en ocasiones especiales (festividades) y de acuerdo a las tendencias del mercado.

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 1.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del pernil de cerdo será de dos formas: entrega directa (en la tienda) y entrega a domicilio (bajo pedido) el cobro por este servicio se lo estimará aparte.



### 1.6.1.1 Estrategias de distribución

Tabla 40. Estrategias de distribución

Estrategias de distribución pernil de cerdo artesanal		
Política	Estrategia	Acción
Entrega de productos en buen estado	Analizar los pedidos	Despachar mediante procesos rápidos
Entrega oportuna	Solicitar las direcciones de los clientes, analizar y estimar el tiempo de entrega	Contar con un motorizado que conozca el lugar

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 1.7 SEGUIMIENTO DE CLIENTES

El manual para seguimiento de clientes de la empresa Santo Pernil establece el siguiente eje:

- Manual del proceso de venta (incluye el seguimiento a clientes)

### 1.7.1 Manual del proceso de venta

Esta herramienta se estructura en función de los siguientes ejes: presentación, personalidad del cliente, análisis de las necesidades, ficha del cliente, objeciones de la venta y cierre empático y por ende el seguimiento.

#### 1.7.1.1 Presentación

La presentación del Pernil de cerdo artesanal empacado al vacío es el primer paso en el proceso de atención hacia los clientes. Es en este momento que se deben utilizar todos los mecanismos para causar una buena impresión. Para esto:

- Siempre se debe recibir al cliente con saludo y buena sonrisa
- Presentación (nombre, cargo, entre otras)

- Atender en un lugar tranquilo donde se pueda presentar y despejar toda clase de dudas con respecto al producto y empresa.

### **1.7.1.2 Captar la personalidad del cliente**

A pesar de que cada persona tiene diferentes tipos de personalidades, para fines comerciales de Santo Pernil se las agrupará de la siguiente forma: directivas, interactivas, lentas y controladoras. La finalidad es detectarlas y actuar sobre ellas en función de las siguientes observaciones.

**Directivas:** aquellos clientes que no les gusta perder tiempo. Únicamente quieren saber lo que les interesa. Con frecuencia suelen ser personas elegantes, exigentes e impacientes.

**Interactivas:** Es más fácil para este tipo de cliente transmitir un mensaje. La conexión es agradable.

**Lentas:** Normalmente son (personas) clientes mayores de edad. Desean saber todo del producto. Hay que considerar los tiempos y la información para no excederse en el mismo. Estos clientes valoran mucho el servicio y el trato.

**Controladoras:** Se puede confundir con un cliente directivo. No se deben mostrar dudas y temor al momento de conectar con este tipo de clientes.

### **1.7.1.3 Análisis de las necesidades**

Sondear esta variable es la parte más importante para el proceso de venta del producto. Estas se las detecta mediante preguntas inducidas para determinar necesidades en función, en este caso, al régimen alimenticio. Es decir, las preguntas deberán guardar relación con el tipo de alimentación, frecuencia de consumo, dietas, entre otros que los clientes mantienen.

- a) Para proceder al análisis de las necesidades, decir al cliente el siguiente guión. “le vamos a realizar unas preguntas para conocer sus necesidades y

poderle recomendar el producto, la cantidad adecuada y, cuando deberá consumirlo” No nos conllevará más de 5 minutos. ¿está usted de acuerdo?

- b) La conversación debe ser fluida y natural
- c) Mostrar que se personaliza la comunicación con cada cliente
- d) Usar el nombre del cliente
- e) Usar palabras positivas y de uso alimenticio
- f) Sonreír
- g) Empatizar con el cliente

#### **1.7.1.4 Ficha del cliente**

Es importante que la información recabada con los ejes anteriormente expuestos quede en una base de datos para que sea usada posteriormente en futuras acciones comerciales.

#### **1.7.1.5 Objeciones de la venta**

Estas suelen aparecer. No se las debe considerar como un problema sino como una confirmación de la venta capaz de solventarla. Para esto se debe.

- Escuchar con atención
- Confirmar sus interrogantes
- Empatizar (si el cliente se ha hecho entender)
- Aportar una solución.

#### **1.7.1.6 Cierre empático**

Hay que considerar que cuando se le da el precio al cliente, lo más conveniente es hacerlo explicando los beneficios que obtiene al pagar por el producto. Esto ayudará a romper la barrera que supone el precio.

#### **1.7.1.7 Seguimiento**

El seguimiento debe realizarse tanto a las personas que compraron el producto y no. Los elementos que se deben tener preparados para nuestra empresa son tarjetas de bienvenida y de agradecimiento. Hay que establecer contacto con el cliente después de haber adquirido nuestro producto y preguntar si ha satisfecho su necesidad y/o que sugerencias tiene al respecto. En el caso de los clientes que no compraron el producto se les otorgará las respectivas cartas de bienvenida y agradecimiento.

a) Ficha para seguimiento de clientas

<b>FICHA PARA SEGUIMIENTO DE CLIENTES</b>						
<b>EMPRESA: SANTO PERNIL</b>						
Información del cliente:	_____					
Fecha de compra:	_____					
Asistencia telefónica anterior (n° veces)	_____					
Tipo de producto adquirido						
Pernil de cerdo empacado al vacío	<input type="checkbox"/>					
<b>PREGUNTAS A REALIZAR</b>						
1. Presentación y saludo						
2. Queremos saber la experiencia con la adquisición de nuestro(s) producto(s)						
3. ¿El producto ----- cumple con las expectativas que usted tenía?						
4. ¿Qué considera que debería tener o mejorar el producto?						
5. En una escala del 1 al 5, valore el nivel de satisfacción del producto. Dónde 1= bajo y 5 = alto						
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> </tr> </table>		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
6. ¿Cuáles son los aspectos que más le gustan de nuestra empresa y/o productos?						
Cuidade de la salud	_____					
Durabilidad	_____					
Precio	_____					
Calidad	_____					
Otros	_____					
7. ¿Qué aspectos cree que deberíamos mejorar en nuestra empresa y/o producto?						
8. ¿Le gustaría tener una cita personal con nuestros administradores o asesores de ventas para encontrar solución a sus necesidades?						
Si	<input type="checkbox"/>					
No	<input type="checkbox"/>					
Fecha de la cita	<input type="text"/>					
<i>Despedida: dar las gracias por atendernos y comentar que se le planteran las sugerencias aportadas con los directivos de Santo Pernil</i>						

Figura 1. Ficha para dar seguimiento a los clientes

Fuente: investigación de campo – Elaboración propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



b) Ejemplo de carta de bienvenida y agradecimiento (Empresa Santo Pernil)

Carta de bienvenida

*“En primer lugar queremos darle la bienvenida en nombre de los que conformamos la empresa Santo Pernil y también agradecerle la confianza que nos mostrado al comprar nuestro producto. Esperemos que pueda disfrutar al máximo nuestro Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío”*

Carta de agradecimiento

*“Queremos agradecerle la visita a nuestra empresa y el interés demostrado por nuestro producto. Fue un placer conocerle y mostrarle nuestro producto. Entendemos que en este momento no es el oportuno para adquirir el producto, sin embargo, estaremos a su disposición en caso de interesarse en el futuro. Cualquier información adicional, no dude en poner en contacto con nosotros”*

## **1.8 MERCADOS ALTERNATIVOS**

La industria alimenticia a base de la carne de cerdo se ha convertido en uno de los tantos negocios con beneficios rentables para sus creadores. Sin embargo, en caso de no poder cumplir con las expectativas de este plan de negocio, el o los mercados alternativos para el pernil de cerdo artesanal empacado al vacío serian supermercados en otras localidades del país, ya que estas cadenas son especializadas en comercializar este producto.

## **CAPÍTULO II**

### **2 ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)**

#### **2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN**

Para esta segunda fase de la investigación se describe la actividad productiva de la empresa, donde se inicia con *entradas* (factores que intervienen en la elaboración del producto) y *salidas* (el producto en sí). A su vez, se identifican otros factores como la descripción de los procesos productivos, cantidad requerida del recurso humano y físicos, implementación tecnológica, capacidad de producción, entre otros factores.

#### **2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS**

A continuación se detalla paso a paso las actividades agrupadas en procesos vinculadas con la elaboración del Pernil de Cerdo Artesanal empacado al vacío. Todos los procesos contienen aspectos como cantidad, tiempo, temperatura de cocción, peso, entre otros; vinculados a las características propias de cada uno.

##### **2.2.1 Descripción de los procesos**

De acuerdo a las características del producto que se pretende lanzar en este plan de negocio, los procesos intervenidos se los estructura de la siguiente manera.

###### *Procesos estratégicos*

- Gestión administrativa
- Gestión Calidad

*Procesos claves*

- Requerimiento de la materia prima
- Elaboración del pernil artesanal
- Empaque y embalaje

*Proceso de soporte*

- Gestión comercial
- Gestión contable - Outsourcing

**2.2.2 Mapa de procesos**

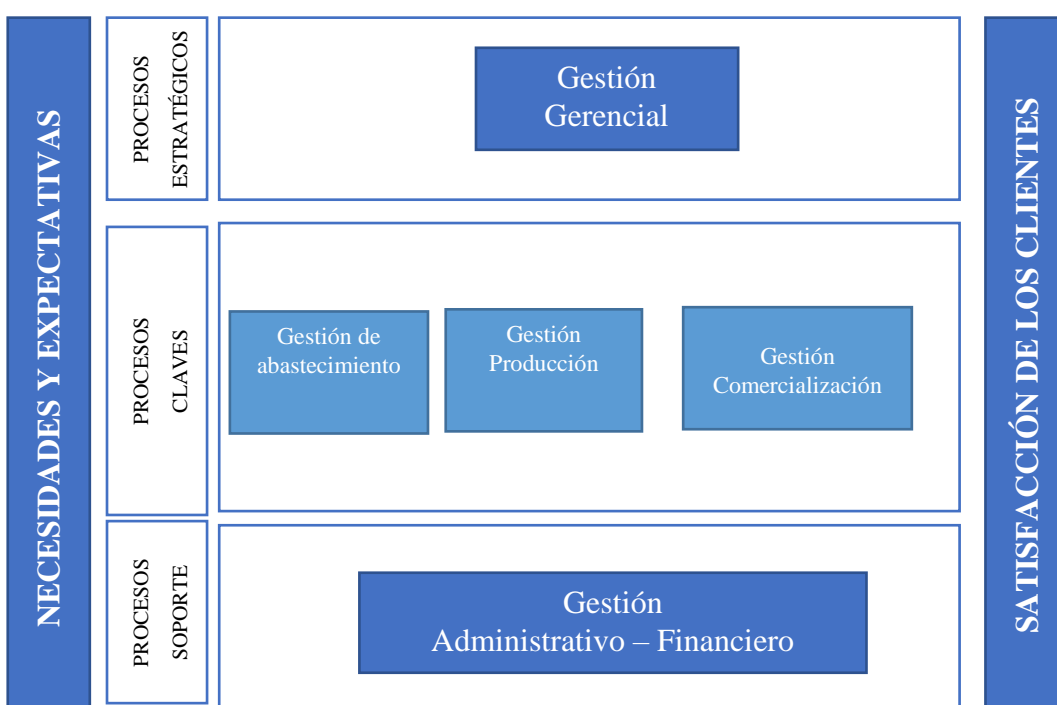


Figura 2. Mapa de Procesos

Fuente: Juan José Miranda M. Del libro: Gestión de proyectos (2011)

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

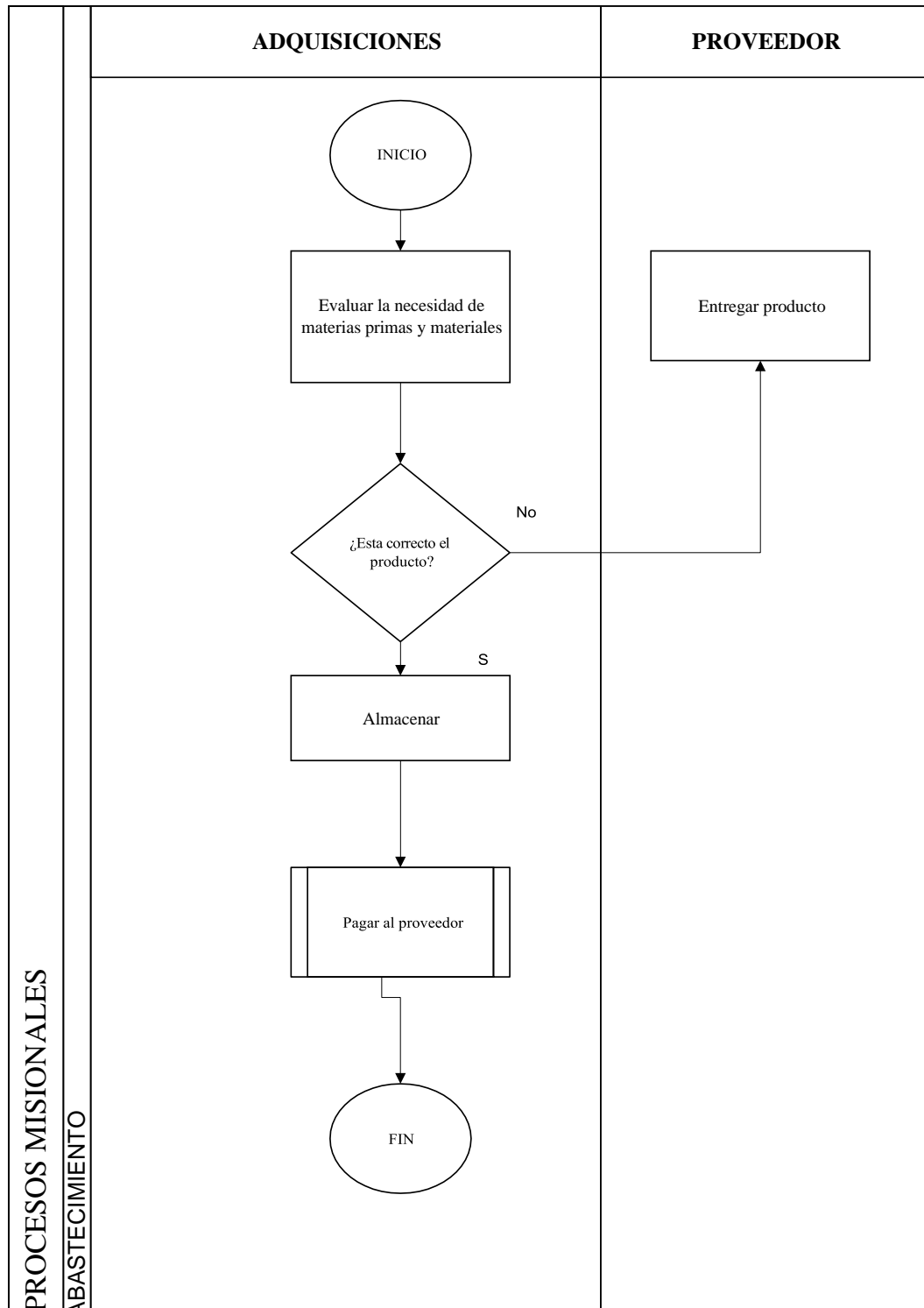
**2.2.2.1 Procesos claves**

a. Abastecimiento

Incluye todas las actividades relacionadas a la adquisición de productos para la elaboración del pernil artesanal

Actividades

- Solicitar materia prima al proveedor
- Entregar el producto
- Almacenar el producto
- Pagar al proveedor



### Figura 3. Proceso de abastecimiento de materia prima

Fuente: investigación de campo – Tomado de: Jaume Ramonet (Diseño de Procesos empresariales)  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### b. Producción: elaboración pernil

Este proceso establece todas las fases que conlleva la preparación (cocción) del pernil artesanal.

##### Actividades

- Receptar órdenes de productos
- Solicitar materias primas
- Entregar materia prima
- Limpiar y adobar
- Hornear
- Enfriar
- Empacar por presentación
- Etiquetar
- Almacenar

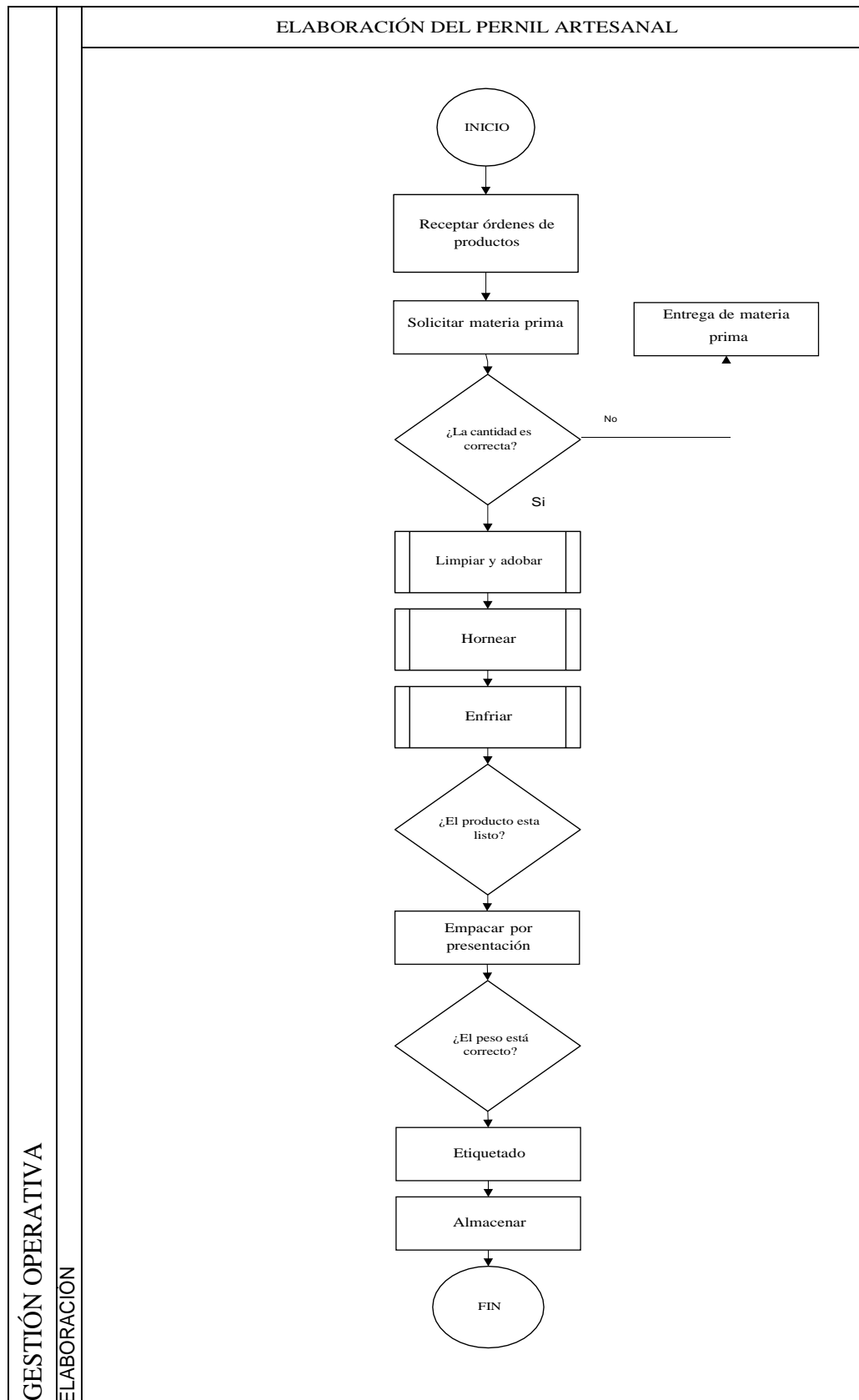


Figura 4. Proceso para la elaboración del pernil  
 Fuente: investigación de campo – Tomado de: Jaime Ramonet (Diseño de Procesos empresariales)  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 2.2.3 Intervención de recursos

### 2.2.3.1 Recurso financiero

El recurso económico que se utilizará para poner en marcha este plan de negocio corresponde a capital propio, es decir, no se procederá a realizar ningún préstamo a entidades financieras.

### 2.2.3.2 RR HH

Para la realización de los diferentes procesos internos y externos de la unidad de negocio, se considerará el talento humano dependiendo de las áreas con las que contará la empresa, en este sentido, esta unidad comercial cuenta con los siguientes departamentos: unidad de producción, unidad de empaque, embalaje y bodega, oficinas (administración, mercadeo y contabilidad).

Tabla 41. Talento Humano

Áreas	Cargo	Cantidad
Administración	Administrador (a)	1
	Contador (a)	1
	Mercadólogo (a)	1
Producción	Cocinero (a)	1
Empaque, embalaje y almacenamiento	Empacadores (as)	2

\*Outsourcing

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 2.2.3.2.1 Diseño de la empresa

Lo que se muestra a continuación es la ordenación física de los elementos (áreas) que constituyen la empresa. Esta ordenación comprende los espacios necesarios para los procesos, almacenamiento, trabajadores y todas las actividades que tengan lugar en la empresa.

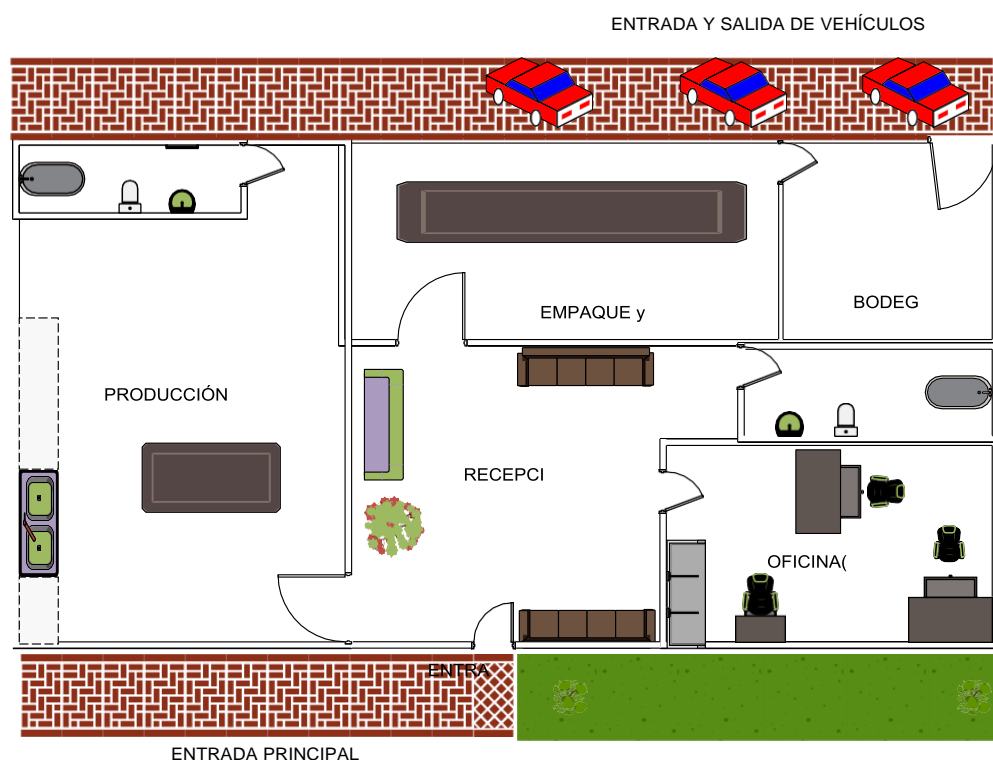


Figura 5. Diseño de la planta

Fuente: elaboración propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 2.2.3.3 Suministros e insumos

Dentro de esta variable se incluyen los suministros y servicios básicos con los que la unidad de negocio podrá realizar sus operaciones.

Tabla 42. Materiales, suministros e insumos

Insumos y suministros	Características de los insumos y suministros
Luz, Agua, Teléfono e Internet	Para el funcionamiento de las actividades cotidianas de la empresa
Bolsas de termo encogido	Empaque del sustrato
Sellos de seguridad	Para el sellado de los cartones
Etiquetas	Etiquetado de los productos
Útiles de oficina	Labores administrativas
Materiales para aseo	Limpieza general

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



#### 2.2.3.4 Mobiliarios

- a. **Mobiliarios de cocina:** empleados para la producción del pernil de cerdo artesanal.

Tabla 43. Mobiliarios de cocina

Detalle	Cantidad
Mesa de trabajo grande	1
Enfriador	1
Horno Andino	1
Cuchillos	3
Licuadaora	1
Horno de Microondas	1
Congelador	1
Extractor de olores	1
Olla de 4 lt de acero inoxidable	2
Olla de 10 lt de acero inoxidable	2
Sartén grande	1
Tabla de picar de plástico de 46 x 32 c 4	2
Cucharones	3
Bandejas	2
Pinzas para parrilla de acero inoxidable	3

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

- b. **Mobiliarios de oficina:** los equipos de oficina requeridos para las operaciones de la empresa se los expresa en la siguiente tabla.

Tabla 44. Mobiliarios de oficina

Detalle	Área	Cantidad
Mesa de trabajo grande	Empaque y embalaje	1
Archivadores	Empaque y embalaje	2
	Bodega	
Perchas	Bodega	2
Escritorios	Oficinas	3
Sillas giratorias	Oficinas	3
	Baños	
	Cocina	
Cestas de basura	Empaque y embalaje	6
	Recepción	
	Oficina	
Sofá	Recepción	2
Mostrador	Recepción	2
Macetas (jardinería)	Entrada	3
	Recepción	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

- c. **Equipos de computación:** los requeridos para las operaciones administrativas y tecnológicas en la empresa son los siguientes

Tabla 45. Equipos de computación

Detalle	Ubicación	Cantidad
Computadores	Oficinas	3
Impresora	Oficinas	1
Teléfonos	Oficinas	2
	Recepción	

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 2.2.4 Tecnología a aplicar

Es una realidad que la tecnología ha cambiado para siempre la forma en que se establecen los negocios, sobre todo lo relacionado a la comunicación. Para este caso en particular, nuestro proyecto enumera las siguientes innovaciones tecnológicas que deberán implementarse para estar a la par con los cambios y/o avances tecnológicos en el sector empresarial (mercados).

1. Aplicaciones web para capturar y compartir información de la empresa de manera rápida y eficiente.
2. Códigos de barras en los productos

## 2.3 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

### 2.3.1 Ritmo de producción

Para llevar a cabo los cálculos de la producción del Pernil de Cerdo Artesanal empacado al vacío se consideran los siguientes aspectos: proceso de elaboración y empacado. La siguiente tabla especifica las características de los perniles a comercializar y el tiempo promedio, normal y ritmo de producción que conlleva la elaboración y empacado de este producto.

Tabla 46. Ritmo de producción del pernil de cerdo artesanal empacado al vacío

Actividad	N° de personas	tiempo promedio	tiempo normal	ritmo de trabajo
Pernil 1,4 KG. (MINI)	1	3 DÍAS	44 HORAS	DIARIO
Pernil 2,00 KG. (CASERO)	1	3 DÍAS	44 HORAS	DIARIO
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO)	1	3 DÍAS	44 HORAS	DIARIO

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 2.3.2 Transformación mensual

Lo que se expone a continuación es la transformación mensual de unidades producidas de los 3 tipos de perniles artesanales que se comercializaran en el siguiente proyecto. Para dicho cálculo se ayudó de la siguiente tabla.

Tabla 47. Producción mensual de pernil de cerdo artesanal empacado al vacío

Producción	N° de personas	Perfil del personal	N° de horas	Q' producida en 72 horas (3 días)	N° de producción semanal	Producción mensual	Producción anual
Pernil 1,4 KG. (MINI)	1	CHEF	8*	9	18	72	864
Pernil 2,00 KG. (CASERO)	1	CHEF	8*	9	18	72	864
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO)	1	CHEF	8*	9	18	72	864

\*por cuestiones de reposo, curado, maduración y enfriado / 72 = 3 días

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

La tabla muestra la producción total mensual y anual de los tres tipos de pernil artesanal empacado al vacío.

### 2.3.3 Inventario promedio

El inventario promedio de los productos se lo expone enseguida

**Tabla 48. Inventario promedio mensual – producto terminado**

Productos	Inventario promedio mensual
Pernil 1,4 KG. (MINI)	72 unidades
Pernil 2,00 KG. (CASERO)	72 unidades
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO)	72 unidades
<b>PRODUCCIÓN TOTAL</b>	<b>72 unidades</b>

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 2.3.4 Número de trabajadores

La cantidad de trabajadores requerida para la producción y empaque del pernil de cerdo artesanal corresponde a un cocinero (chef) y dos empacadores. De acuerdo a las estadísticas de producción para los primeros años de ejecución del plan, el número de trabajadores expuestos será fijo. Se debe tener en cuenta que los trabajadores de empaque cuando no están realizando sus funciones, deben colaborar también con la producción en la cocina y el abastecimiento de la materia prima (poli-funcionales). En caso de aumentar la demanda del producto se estudiará la forma de contratar a otro cocinero.

## 2.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

### 2.4.1 Capacidad de producción futura

Pronostica el volumen de la producción que la empresa deberá comercializar en un lapso de 5 años. Para este cálculo se consideró el número de la capacidad instalada. Por lo tanto, se sugirió que las unidades producidas para los primeros años no sea superior a la capacidad instalada, en este sentido, se estima un volumen de

producción mensual en función de la capacidad instalada de Año 1 (50%); Año 2 (65%), Año 3 (75%), Año 4 (85%) y Año 5 (95%).

Tabla 49. Capacidad de producción futura de la empresa

Producción	Capacidad instalada	Horizonte de años				
		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
		50%	65%	75%	85%	95%
Pernil 1,4 KG. (MINI)	864	432	562	648	734	821
Pernil 2,00 KG. (CASERO)	864	432	562	648	734	821
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO)	864	432	562	648	734	821

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 2.5 RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN

### 2.5.1 Materia prima

Enseguida se expone la necesidad de la materia prima para la producción del pernil de cerdo artesanal empacado al vacío. Los datos expresados anualmente por cada producto están en gramos y litros, dependiendo de la nomenclatura de la variable “mensual”. Para los cálculos del análisis financiero, estos datos se los convertirá en unidades monetarias.

Tabla 50. Cantidad de ingredientes para la elaboración del pernil artesanal

Materia prima	año 1		año 2		año 3		año 4		año 5	
SAL	4	kg	5	kg	6	kg	7	kg	8	kg
AGUA	16	m3	21	m3	24	m3	27	m3	30	m3
CEBOLLA	120	kg	156	kg	180	kg	204	kg	228	kg
COMINO	4	kg	5	kg	6	kg	7	kg	8	kg
AJO	32	kg	42	kg	48	kg	54	kg	61	kg
PEREJIL	4	kg	5	kg	6	kg	7	kg	8	kg
TOMILLO	4	kg	5	kg	6	kg	7	kg	8	kg
LAUREL	4	kg	5	kg	6	kg	7	kg	8	kg
NUEZ	2	kg	3	kg	3	kg	3	kg	4	kg
PERNIL	3994	kg	5192	kg	5990	kg	6789	kg	7588	kg
<b>Materiales para empacado</b>										
Bolsas	1152	U	1498	U	1728	U	1958	U	2189	U
Sellos	1152	U	1498	U	1728	U	1958	U	2189	U
Etiquetas	1152	U	1498	U	1728	U	1958	U	2189	U

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 2.6 CALIDAD

El control de calidad en este tipo de alimento se lo lleva a cabo mediante la utilización de parámetros nutricionales que sirven para lograr que el alimento sea sano y sabroso, con la finalidad de proteger al consumidor en aspectos relacionados al cuidado de la salud. Para nuestro producto las herramientas de control de calidad se las ha clasificado en tres fases (i) recepción de la materia prima, (ii) almacenamiento de la materia prima y (iii) almacenamiento del producto terminado.

### 2.6.1 Control de calidad

Enseguida se exponen los tres tipos de hojas (formatos) para el control de la calidad de la carne y otros productos.

#### 2.6.1.1 Recepción de la materia prima

Desde el proveedor hasta el transporte a las cámaras de guardado

Tabla 51. Hoja de control de calidad para los proveedores

Variables	Cumplimiento si / no	Observaciones
Aspecto visual	Frescura	Momento de la descarga
	Consistencia	Momento de la descarga
	Brillo del corte	Momento de la descarga
	Color	Momento de la descarga
Transporte y descarga	- 4°C	Desde el proveedor hasta el almacenamiento en la planta (guardado)
	Vehículo transportador limpio	
	Carnes ubicadas en bandejas (no en el piso)	
	Manipulación de carnes con equipos de protección	

\*formato referencial

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 2.6.1.2 Almacenamiento de la materia prima

Precisa de la manipulación directa de los alimentos, por tanto, se debe cuidar los siguientes aspectos de higiene:

- No descongelar la carne a temperatura ambiente
- Evitar la contaminación cruzada
- No volver a congelar nunca alimentos ya descongelados

**Tabla 52. Hoja de control de calidad almacenamiento**

Variables	Cumplimiento sí / no
Cámara de refrigeración: -4°C	
Existe contacto directo de los alimentos con el suelo	
Separación de alimentos crudos de los semi-elaborados y/o elaborados	
La cámara de almacenamiento cumple con la siguiente jerarquía en la ubicación de alimentos (de arriba abajo)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimentos elaborados</li> <li>- Alimentos crudos</li> <li>- Carnes</li> </ul>	
Los alimentos envasados se conservan: tapados y fechados	
Se establece la política: lo primero que entra debe salir primero	
*formato referencial	
Fuente: investigación de campo	
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón	

### 2.6.1.3 Almacenamiento del producto terminado

Después que el pernil de cerdo ha sido procesado y empacado al vacío deben considerarse los siguientes aspectos para mantener su calidad antes de ser consumido. El tiempo máximo de espera para el consumo es de 30 días.

**Tabla 53. Control de calidad almacenamiento**

Variables	Cumplimiento sí / no
Empacado al vacío intacto y limpio	



Sellos pertinentes

Aspecto idóneo (sin coloraciones anormales)

Ausencia de fermentaciones anormales

Temperatura idónea de guardado < 2°C

---

\*formato referencial

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## **2.7 NORMAS Y PERMISOS**

En concordancia a la naturaleza de este negocio y la vinculación con el Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores; las normativas y servicios que afectan la instalación son las siguientes:

- Ministerio del Trabajo
- Ministerio de Salud Pública
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Obligación de los empleadores y trabajadores
- Seguridad estructural
- Abastecimiento de agua
- Servicio de primeros auxilios
- Condiciones generales ambientales (ventilación, temperatura y humedad)
- Instalaciones de máquinas fijas
- Manipulación y almacenamiento
- Normas generales de señalización para la seguridad
- Ropa de trabajo

## **CAPITULO III**

### **3 ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

#### **3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El presente estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa de la empresa, con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Específicamente este estudio se dispone a definir la visión, la misión y objetivos de la empresa, establecer los valores y políticas, diseñar el organigrama estructural y funcional, determinar el perfil y los puestos de trabajo y establecer estrategia(s) que busquen el mejoramiento paulatino de la empresa.

#### **3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICOS Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Este análisis contempla la visión, misión, valores, principios, políticas y objetivos de la empresa.

##### **3.2.1 Visión de Santo Pernil**

A continuación se establece la visión de la empresa. Ver Anexo 3 para analizar sus componentes.

*“Para el año 2025 la empresa Santo Pernil logrará posicionarse en el mercado de la ciudad de Quito como la principal alternativa de los clientes a la hora de adquirir Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío”.*

##### **3.2.2 Misión de Santo Pernil**

La misión de Santo Pernil. Ver anexo 3 para analizar sus componentes.

*“Producir y comercializar un producto de especialidad pernil empacado al vacío de alta calidad que satisfaga las exigencias de nuestros clientes; evocando como empresa los principios de calidad, ética profesional, innovación y trabajo equipo en función de la responsabilidad, honestidad, honradez, disciplina y respeto que posee nuestra unidad de negocio”.*

### **3.2.3 Valores**

Los valores por los cuales se guiara el negocio se mencionan enseguida. Ver anexo 3 para matriz de valores

**Honestidad.-** nos comprometemos a dar un manejo transparente con nuestras autoridades, clientes, estado y sociedad en general; siendo coherente y haciendo que importe la verdad en las mismas.

**Honradez.-** rectitud de ánimo, integridad en el obrar.

**Disciplina.-** trabajamos sobre la base del respeto, reconociendo en cada individuo la atención, autoridad o consideración que merece.

**Respeto.-** actuamos de una manera correcta y atenta, respetando la dignidad de clientes, proveedores y sociedad en general.

### **3.2.4 Principios de la Empresa Santo Pernil**

Los principios de Santo Pernil. Ver anexo 3 para matriz de principios.

**Calidad.-** Perfeccionar nuestros procesos, a través de una mejora continua, para lograr eficacia, eficiencia y productividad buscando alcanzar la excelencia, en beneficio y satisfacción de nuestro personal y clientes.

**Innovación.-** Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar una continua producción e incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones.

**Trabajo en equipo.-** Proporcionar una adecuada calidad de vida a nuestros trabajadores; velar por su seguridad física, social y emocional.

### **3.2.5 Políticas de Santo Pernil**

Se las diseña como una guía general de acción y orientación en cualquier toma de decisiones de la empresa. Las siguientes políticas diseñadas para la empresa Santo Pernil definen los límites para realizar cualquier cambio dentro de la misma.

- Todos los integrantes de la empresa deberán cumplir con lo establecido en los manuales administrativos
- Las áreas departamentales de la empresa deberán presentar mensualmente un reporte de las actividades realizadas
- Es de responsabilidad de la alta dirección definir programas de capacitaciones de uso tecnológico, sistemas de calidad, manejo de alimentos, entre otras actividades relacionadas a los procesos internos de la empresa.
- Se deben establecer herramientas de control (indicadores de gestión) para evaluar los diferentes procesos y/o desempeño del personal. Así como también, brindar los correctivos pertinentes.

### **3.2.6 Objetivos y estrategias**

Esta investigación llevó a cabo un análisis FODA abordando factores externos e internos que afectan o benefician la empresa. Específicamente se realizó un análisis del Macroambiente mediante un PESTEL y del Microambiente a través de las 5 fuerzas de Michael Porter. A su vez, todo este análisis fue clasificado, resumido y ponderado mediante diferentes matrices como la matriz de resumen, matriz de ponderación de impactos, matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad y, finalmente la matriz de estrategias cruzadas. Dando resultados estrategias para que sean consideradas en beneficio de la empresa. A continuación se muestran estas estrategias en función de la misión, visión, objetivos y políticas.

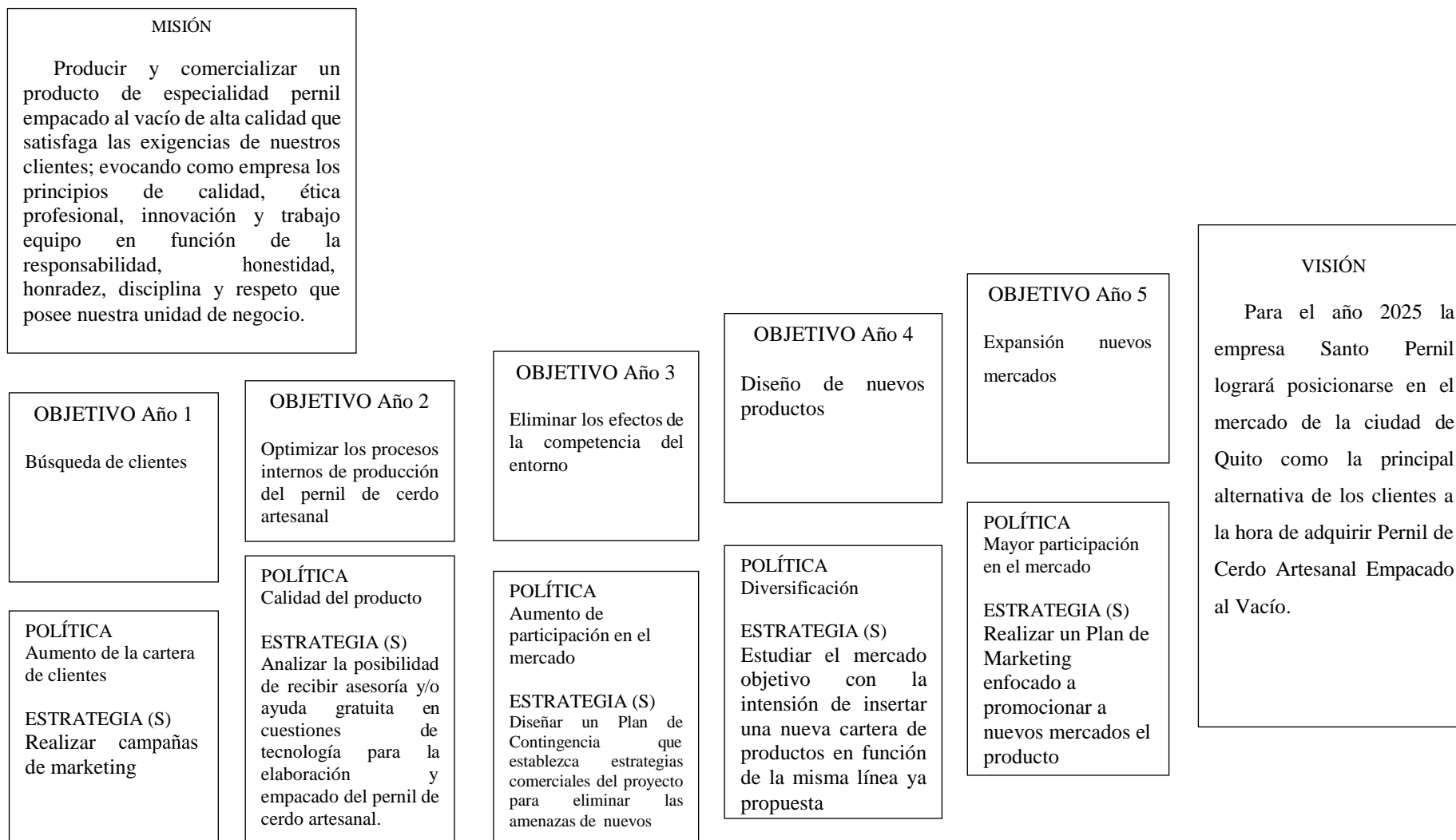


Figura 6. Objetivos Estratégicos

Fuente: Análisis FODA

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 33 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.3.1 Organización interna

**Organigrama estructural.-** el siguiente organigrama estructural marca como se distribuyen las áreas de la empresa, a su vez, de quien depende los departamentos y, de surgirse problemas, a quien deberán dirigirse.

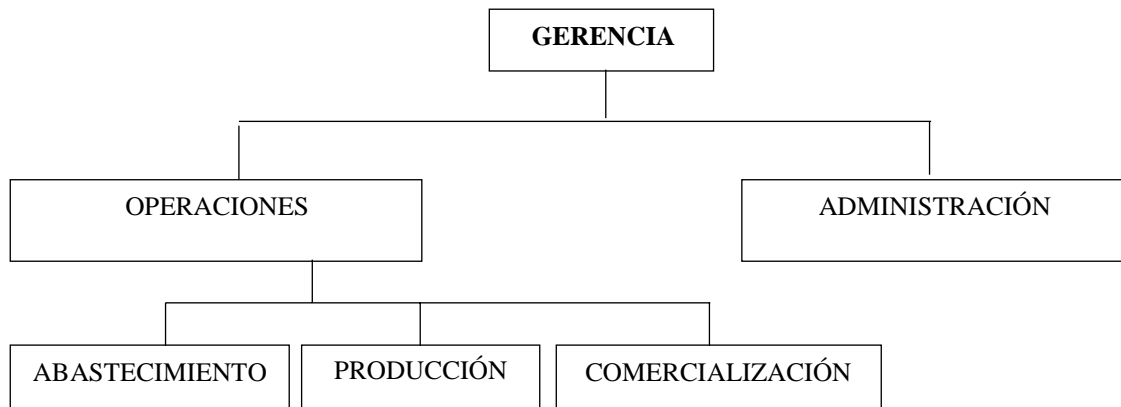


Figura 7. Organigrama estructural – Santo Pernil

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

**Organigrama funcional.-** establece como se agrupa la división de trabajo de la empresa. Establece las funciones que deben realizarse dentro de la empresa por cada departamento.

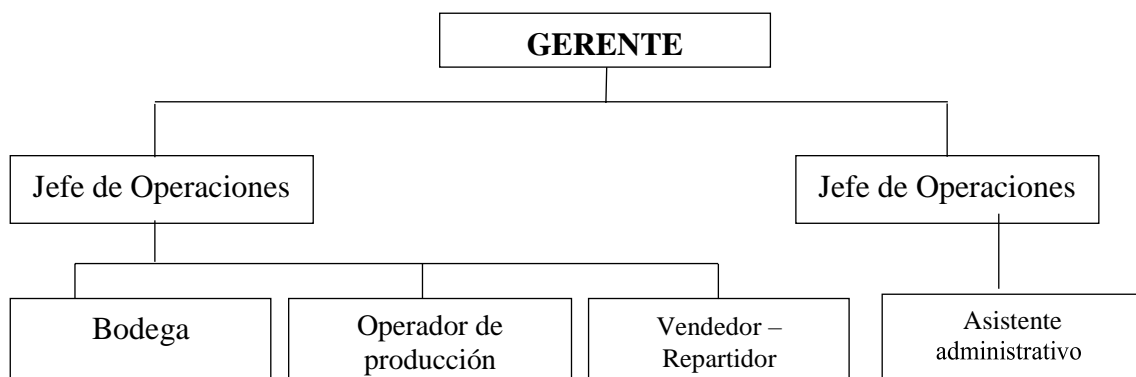


Figura 8. Organigrama funcional – Santo Pernil

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 3.3.2 Descripción de puestos

Tabla 54. Funciones del administrador de empresa

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Puesto</i>	Gerente
<i>Jefe inmediato superior</i>	Ninguno
<i>Supervisa a</i>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
<p>Controlar las actividades técnicas y administrativas de las áreas de la empresa, planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos a fin de satisfacer las necesidades de ésta y administrar efectivamente sus recursos.</p>	
<b>III. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representar legalmente a la empresa</li> <li>- Conducir la gestión del negocio y la marcha administrativa de la misma</li> <li>- Definir y hacer una planificación de las metas y objetivos de la empresa</li> <li>- Seleccionar al recurso humano de la empresa</li> <li>- Autorizar los desembolsos de efectivo que la empresa tenga que realizar, así como supervisar algún posible endeudamiento de la misma</li> <li>- Atención personalizada a clientes y proveedores</li> <li>- Planear y controlar de forma integral las funciones de los diferentes departamentos que comprende la empresa</li> <li>- Realizar los presupuestos en los que la empresa basará su actividad</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Ing en Administración de empresas y negocios o afines
<i>Experiencia</i>	Mínimo 3 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Control de personal
<i>Formación</i>	Administración de Empresas

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 55. Funciones del cocinero

<b>V. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Puesto</i>	Cocinero
<i>Jefe inmediato superior</i>	Administrador
<i>Supervisa a</i>	Empacadores
<b>VI. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Cocinar los perriles cumpliendo con las normas de nutrición, dietética e higiene para garantizar un servicio alimenticio de óptima calidad en la empresa	
<b>VII. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sera el responsable directo de la producción</li> <li>– Preparar los ingredientes para cocinar/preparar los perriles de acuerdo a las características como peso, tamaño, entre otros</li> <li>– Comprobar la calidad de los productos adjunto con el administrador</li> <li>– Condimentar los alimentos</li> <li>– Manipulación directamente el producto</li> <li>– Vigila y controla la calidad de los productos</li> <li>– Mantenimiento de la maquinaria</li> <li>– Dirige la producción de una empresa</li> <li>– Inspeccionar y limpiar la cocina, el equipo de concina, y demás actividades de limpieza que garanticen las buenas prácticas en manejo de alimentos</li> </ul>	
<b>VIII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Chef
<i>Experiencia</i>	Mínimo 2 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Trabajo bajo presión, orden y limpieza
<i>Formación</i>	Técnicas culinarias

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



Tabla 56. Funciones del empacador

<b>IX. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Puesto</i>	Empacador
<i>Jefe inmediato superior</i>	Administrador
<i>Supervisa a</i>	Ninguno
<b>X. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Encargado de cumplir eficientemente las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación, empaque y despacho en la unidad de negocio asignada a su responsabilidad	
<b>XI. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recibir, alistar, empaquetar y entregar, productos en condiciones adecuadas de aseo e higiene en el servicio de acuerdo con las especificaciones de procedimientos y normas establecidas</li> <li>– Verificar la temperatura del producto después del empaquetado</li> <li>– Verificar que los productos estén bien organizados o distribuidos en las áreas de almacenamiento</li> <li>– Realizar el empaque de manera eficiente y en el menor tiempo posible</li> <li>– Verificar código (s) del producto</li> <li>– Coordinar y verificar con el personal de cámaras si el producto entregado es el correcto</li> <li>– Verificar el correcto uso de los insumos e informar al área de producción las cantidades de insumos</li> <li>– Realizar cualquier otra actividad dada por el administrador de la empresa</li> </ul>	
<b>XII. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Bachiller en Ciencias Generales
<i>Experiencia</i>	Mínimo 1 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Trabajo bajo presión, orden y limpieza
<i>Formación</i>	Empacado hermético, llenado de productos, sellado

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 57. Funciones del mercadólogo

<b>XIII. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Puesto</i>	Mercadólogo
<i>Jefe inmediato superior</i>	Administrador
<i>Supervisa a</i>	Ninguno
<b>XIV. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Encargado de realizar planes de marketing a mediano y largo plazo que incluya el desarrollo de estrategias para el producto.	
<b>XV. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar páginas web y redes sociales con el producto</li> <li>- Monitorear y actualizar la páginas web y redes sociales paulatinamente</li> <li>- Diseñar estrategias de promoción y ventas</li> <li>- Innovar el diseño de los productos</li> <li>- Realizar investigaciones de mercado</li> </ul>	
<b>XVI. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Ing., en mercadotecnia o afines
<i>Experiencia</i>	Mínimo 2 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Constante innovación, creatividad
<i>Formación</i>	Publicidad Off / In line

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 58. Funciones del contador

<b>XVII. INFORMACIÓN BÁSICA:</b>	
<i>Puesto</i>	Contador
<i>Jefe inmediato superior</i>	Administrador
<i>Supervisa a</i>	Ninguno
<b>XVIII. NATURALEZA DEL PUESTO:</b>	
Decidir el aspecto contable de la empresa	
<b>XIX. FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo contable y/o financiero de la empresa</li> <li>- Presentar informes periódicos al administrador</li> <li>- Realizar los roles de pagos a los trabajadores</li> <li>- Realizar pago a los trabajadores</li> <li>- Efectuar control de todas las transacciones y operaciones económicas de la empresa</li> <li>- Mantener actualizado el registro de las facturas, así como saldos vencidos, entre otras actividades relacionadas al cargo.</li> </ul>	
<b>XX. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:</b>	
<i>Título profesional</i>	Lcdo. En CPA
<i>Experiencia</i>	Mínimo 2 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Utilitarios informáticos
<i>Formación</i>	Contador con bases administrativas

Fuente: investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 34 CONTROLES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que se anuncian están ajustados a esta unidad de negocio. Estos se vinculan con la Misión de la empresa y lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 59. Tipos de indicadores para la empresa Santo Pernil

Tipo de indicador	Alcance	Frecuencia	Meta	Indicador
Planeación Estratégica	Desempeño general de SANTO PERNIL	Anual	Alcanzar lo establecido en la Misión y Visión	Balanced ScoreCard*
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas: - Producción - Empaque - Mercadeo - Contabilidad	Bimensual	Crear un vínculo y/o apoyo con todas las áreas para lograr las metas generales	MODELO SIMEG Sistema Integrado de Medición de Gestión
Planeación Operativa	Desempeño - Recurso Humano - Procesos internos	Mensual	Alineamiento del desempeño de empleados y sus funciones	

\*Cuadro de Mando Integral (Traducción Castellano)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 3.4.1 Modelo de Planeación Estratégica para Santo Pernil

Brevemente se expone un modelo de Planeación Estratégica que la empresa Santo Pernil deberá establecer al momento de fijar sus metas. El indicador idóneo considerado para medir los planes y proyectos que se ejecuten a lo largo del tiempo será el Balanced ScoreCard.

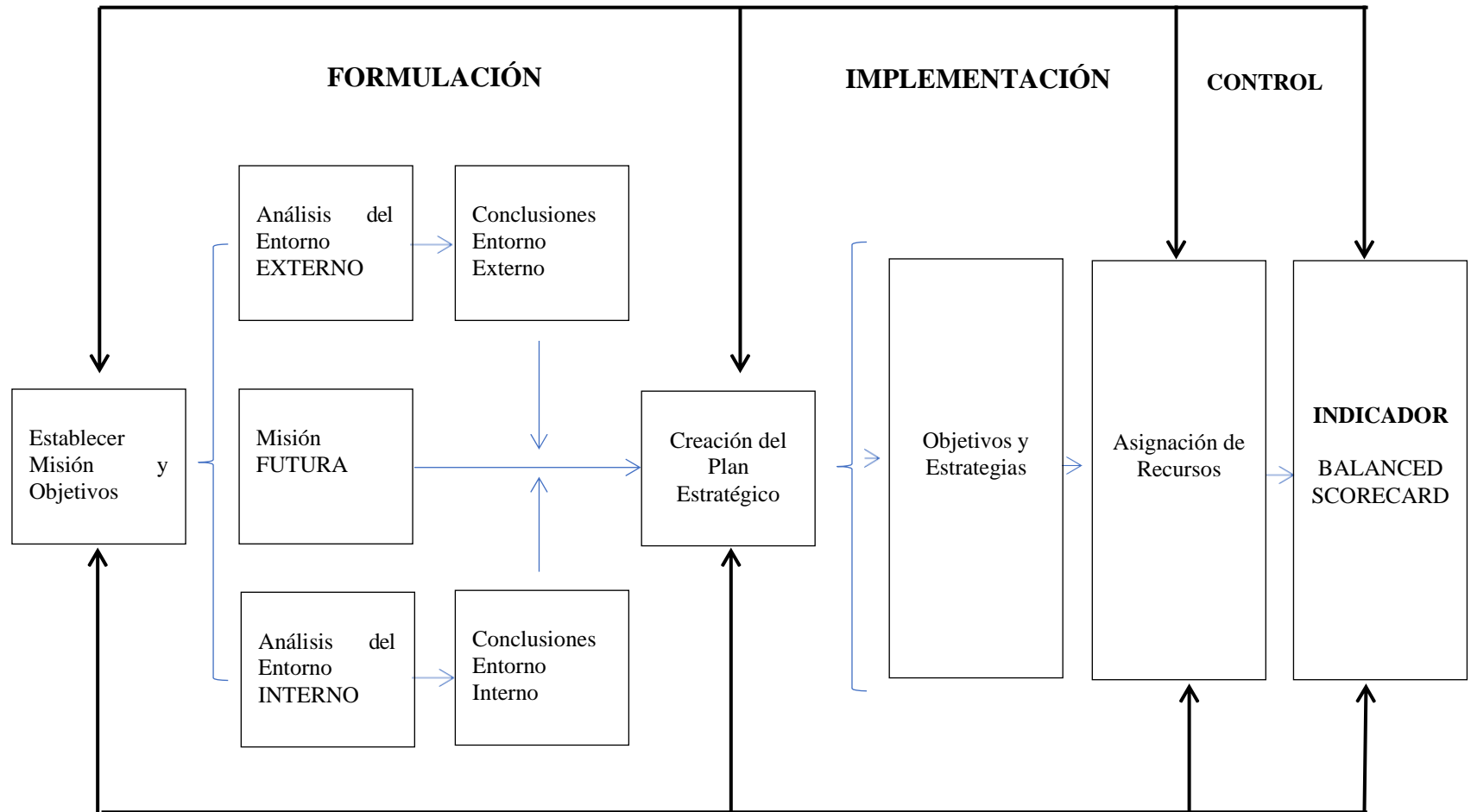


Figura 9. Modelos de Planeación Estratégica para Santo PERNIL  
 Fuente: Francisco Amo B. Del libro: El cuadro de Mando Integral (2011)  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 3.4.1.1 Indicador: Planeación Estratégica – Modelo – BSC

Con esta herramienta, la administración de la empresa Santo Pernil podrá enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento. Ver formato de BSC en anexo 4

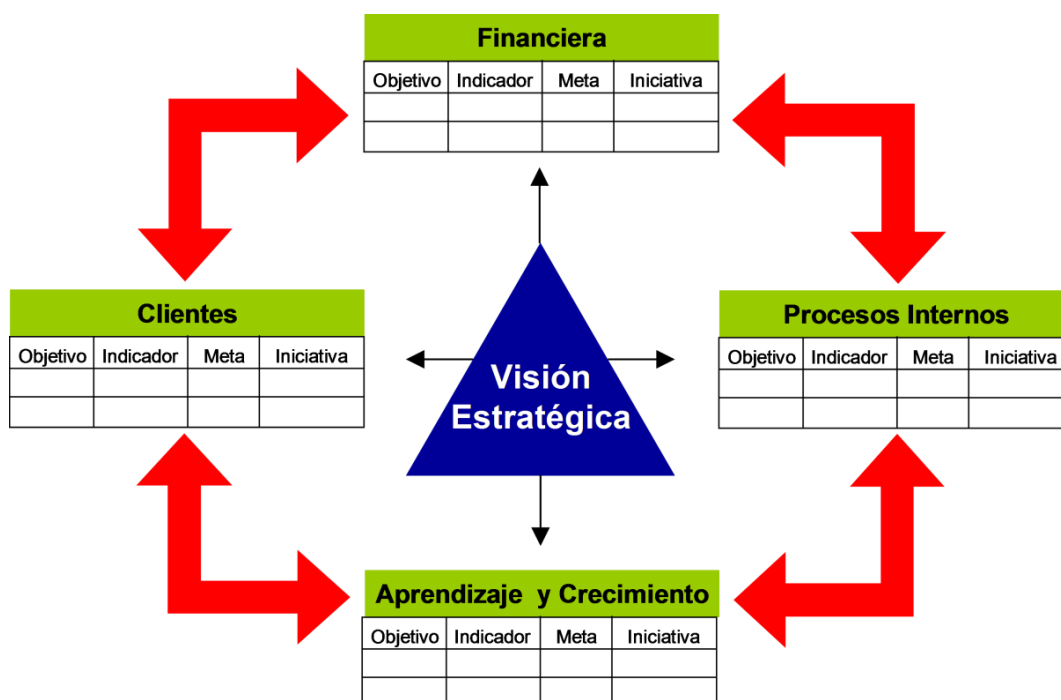


Figura 10. Modelo de Balanced ScoreCard

Fuente: Robert S. Kaplan. Del libro: El cuadro de mando integral (2000)

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 3.4.2 Modelo SIMEG para planeación funcional y operativa

Este modelo permite evaluar mediante índices de alineamiento las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados. Para implementar este modelo se toma como punto de partida la Planeación Estratégica o Direccionamiento Estratégico.

#### 3.4.2.1 Componentes del modelo

- Indicador: cuantitativos y cualitativos a medirse
- Índice: relación cuantitativa entre metas y objetivos
- Estándar – Meta: define el punto de exigencia

Tabla 60. Planeación funcional y operativa – Modelo SIMEG

Tipo de planeación	Áreas	Indicadores	Unidades de medida
Planeación funcional	- Producción	Tiempo	Metas a lograrse
	- Empaque	Costo	
	- Mercadeo	Comportamiento	
	- Contabilidad	Crecimiento	
Planeación Operativa		Cubrimiento	Metas a incrementar
		Productividad	
	- Recurso Humano	Aprendizajes y	
	- Procesos internos	Procesos	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 61. KPI o Indicadores de Gestión de Santo Pernil

Áreas	Detalle		Tipo indicador	Formula	Frecuencia	Responsable		
Funcional	Producción	Ciclo de producción del pernil		Eficiencia	tiempo de fabricación / tiempo de entrega * 100	Mensual	Cocinero Encargado de producción	
		Calidad del Producto		Eficiencia	Productos elaborados sin contratiempos / productos elaborados con contratiempo * 100			
		Rechazos y/o devoluciones		Eficiencia	Tasa de rechazos / tasa de devoluciones * 100			
	Empaque	Rendimiento de la producción		Eficiencia	Nivel de producción deseado / nivel de producción obtenido *100			
		Optimización empaçado	de	Eficiencia	Unidades producidas / Unidades empaçadas *100		Mensual	Empacadores
		Optimización logística	de	Eficacia	Productos empaçados / productos requeridos * 100		Mensual	Empacadores
	Mercadeo	Cuota de mercado		Eficacia	# clientes en el mercado / # clientes con nuestro producto * 100		Mensual	Mercadólogo
		Satisfacción del cliente		Eficacia	Total de clientes con quejas / total de clientes satisfechos *100		Mensual	Mercadólogo
		Tasa de adquisición		Eficacia	# de clientes nuevos / número de clientes totales *100		Mensual	Mercadólogo



Operativa	Contabilidad	Reconocimiento de la marca (por característica de tamaño del pernil)	Eficacia	Unidades vendidas de la marca / unidades vendidas por categoría * 100	Mensual	Mercadólogo
		Validez de acciones de marketing	Eficacia	$\Sigma$ de costos / rendimientos obtenidos * 100	Mensual	Mercadólogo
		Eficiencia contable	Eficacia	Transacciones programadas / transacciones realizadas * 100	Mensual	Contador
		Ventas	Eficacia	Venta efectiva / venta programada * 100	Mensual	Contador
	Recursos Humanos	Nivel de aprobación de pruebas	Eficacia	Total de personas que aprueban los test / total de personas capacitadas * 100	Trimestral	Administrador
		Retención de talento	Eficiencia	Q' de trabajadores que se unen a la empresa / q de trabajadores que deciden irse * 100	Anual	Administrador
		Accidentalidad laboral	Eficiencia	q de accidentes laborales / q de no accidentes laborales * 100	Anual	Administrador
		Procesos Internos	Medición de planes y proyectos	Eficiencia	Proyectos planeados / proyectos ejecutados	Trimestral

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 35 NECESIDAD DE PERSONAL

La siguiente tabla expresa la necesidad de personal que requerirá la empresa para un horizonte equivalente a 5 años

Tabla 62. Talento Humano

Áreas	Cargo	Cantidad
Administración	Administrador (a)	1
	Contador (a)	1
	Mercadólogo (a)	1
Producción	Cocinero (a)	3
Empaque, embalaje y almacenamiento	Empacadores (as)	2

\*outsourcing

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## CAPITULO IV

### 4 ÁREA JURÍDICA LEGAL

#### 4.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO JURÍDICO LEGAL

Esta cuarta fase de la investigación enfocada a definir los requerimientos legales y sociales para que el negocio opere, conlleva a evaluar los siguientes puntos: determinación de la forma jurídica, patentes y marcas, licencias necesarias para funcionar, documentos legales, entre otros.

#### 4.2 DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

##### 4.2.1 Aspectos Legales

Tabla 63. Ponderación legal de la empresa

Variables	El plan de negocio aplica a
Responsabilidad Limitada	X
Sociedad Anónima	

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

##### 4.2.1.1 Principales diferencias entre las compañías anónimas y las compañías de responsabilidad limitada

Lo que se pretende indicar con la confrontación entre las Compañías Anónimas y las de Responsabilidad Limitada, es identificar cuál de ellas se acopla a la realidad de nuestro proyecto.

Tabla 64. Características de las compañías

COMPAÑÍAS ANÓNIMAS (S.A. o C. A.)	COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (C. Ltda. o Cía. Ltda.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El capital se divide en acciones negociables.</li> <li>- Capital mínimo para iniciar la compañía \$800,00.</li> <li>- No tiene límite de socios.</li> <li>- Su denominación debe tener una denominación objetiva, nombre de fantasía o puede incluir el nombre de una o más personas físicas. Debe incluir la expresión "Sociedad Anónima", su abreviatura o la sigla SA.</li> <li>- Es de capital abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El capital se divide en participaciones Sociales.</li> <li>- Capital mínimo para iniciar la compañía \$400,00.</li> <li>- Tiene un límite de 15 socios máximo.</li> <li>- Su denominación es bajo una razón social. Debe incluir el nombre de uno o más socios y debe contener la expresión "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o su abreviatura.</li> <li>- Es de capital cerrado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-El representante legal de esta clase de compañía, puede ser removido de su cargo por cualquier motivo en cualquier momento.</li> <li>- Es obligación que la sociedad anónima, tenga un Comisario.</li> <li>- Para que la Junta General se declare instalada, se necesita de la presencia del 50% de acciones.</li> <li>- No se puede privar el Derecho preferente. El accionista no puede ejercer el derecho preferente en caso de mora de pago de la suscripción anterior.</li> <li>- Para constituir una Compañía Anónima se debe pagar el 25% del capital mínimo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El representante legal de esta clase de compañía, no puede ser removido de su cargo, a menos que sea por causas legales. Se recomienda contratarlo por un plazo máximo de hasta 3 años.</li> <li>- Es opcional que esta clase de compañía tenga un comisario.</li> <li>- Para que la Junta General se declare instalada, se necesita de la presencia del 50% del capital social.</li> <li>- Si puede privar el Derecho Preferente de acuerdo con los estatutos de la empresa.</li> <li>- Para constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada se debe pagar el 50% del capital mínimo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los accionistas no pueden inspeccionar la compañía, por ende, se nombra un comisario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los socios si pueden inspeccionar la compañía, porque es una sociedad pequeña, a diferencia de la Sociedad Anónima que no tiene límite de socios.</li> </ul>

Fuente: SRI – Ecuador – Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### **4.2.2 Tipo de empresa**

La empresa que se consolidará es de producción de alimentos. Pertenecerá al sector privado por motivos de procedencia de su capital. La constitución se regirá bajo las leyes y reglamentos de la Superintendencia de compañías en el Ecuador y el SRI. Servicio de Rentas Internas.

#### **4.2.3 Nombre Razón Social**

Esta empresa estará constituida legalmente bajo el nombre de “Santo Pernil”; como Compañía Limitada (**C. Ltda. o Cía. Ltda.**). Este tipo de compañías permiten que las acciones se puedan vender fácilmente. La actividad mercantil será realizada bajo el antes mencionado nombre.

#### **4.2.4 Constitución de la empresa**

Cualquier empresa o negocio que entre en funcionamiento debe aplicar las leyes ecuatorianas donde se desarrolle la actividad como el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Ambiente, El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros; de acuerdo a la naturaleza del negocio la empresa “Santo Pernil” estará constituida como una compañía limitada empresa sujeta al control de la Superintendencia de Compañías y regida por la Ley de Compañías del Ecuador. Para dichos fines se necesitará la siguiente documentación:

- Razón social
- Solicitud de aprobación
- Afiliaciones
- Número mínimo y máximo de socio.
- Capital Constitutivo.

### **4.3 PRINCIPALES REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES Y REGULATORIOS**

#### **4.3.1 Legales**

- Registro Único del Contribuyente
- Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud
- Informe de Compatibilidad y uso del Suelo
- Permiso Sanitario
- Permiso Ambiental
- Patente Municipal
- Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Permiso de funcionamiento ARCSA de la Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria
- Permiso de Comunicación Pública - Otros

#### **4.3.2 Regulatorios**

Para empezar la producción y elaboración del Pernil son necesarios los siguientes certificados

- Norma INEN, respecto a la producción y elaboración y elaboración de productos manufacturados, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- Registro sanitario, otorgado por el Ministerio de Salud.
- Registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Buenas prácticas de manufacturas
- Certificado de venta libre

#### 4.4 PATENTES Y MARCAS

El registro de una marca o logo en el Ecuador se lo debe realizar a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, que dispone realizar lo siguiente:

Tabla 65. Registro de patentes

REGISTRO DE PATENTES PERSONAS JURIDICAS POR PRIMERA VEZ
Formulario de Declaración Inicial de Actividad Económica.
Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del Representante Legal.
Copia del RUC completo
Copia del Nombramiento del Representante Legal inscrita en el Registro Mercantil
Copia de la Escritura de Constitución inscrita en el Registro Mercantil, Acuerdo Ministerial o Base Legal de la persona jurídica y estatutos según el caso.
Copia de la Declaración y pago realizado de la patente en el SRI (formulario 106)

Fuente: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 4.5 LICENCIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y DOCUMENTOS LEGALES

Las licencias o permisos de funcionamiento que el proyecto deberá cumplir para su funcionamiento de enuncian a continuación.

Tabla 66. Obtención de permisos

REQUISITOS PARA LA OBTENCIÓN DEL PERMISO DE LOS BOMBEROS
Copia del RUC
Croquis de la Ubicación
Copia de la Patente
Copia del Permiso del año anterior (para verificación).
Informe de Inspección, elaborado por el personal autorizado del Departamento de Prevención de la EMBA-EP.
Para centros de abastecimiento, embajadoras, centros de acopio y depósitos de distribución de GLP el permiso de la DNH, del año inmediato anterior.

Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 67. Permiso de Funcionamiento ARCSA

PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL ARCSA
Ingresar al sistema informático de la ARCSA <a href="http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec">permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec</a> , con su usuario y contraseña; en caso de no contar con el usuario, deberá registrarse.
Una vez registrado, usted podrá obtener el permiso de funcionamiento, en base a las siguientes instrucciones: IE-B.3.1.8-PF-01 Obtención Permiso de funcionamiento
Llenar el formulario (adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad del establecimiento).
Emitida la orden de pago, usted podrá imprimir y después de 24 horas de haberse generado la orden de pago proceder a cancelar su valor.
Validado el pago, usted podrá imprimir su permiso de funcionamiento y factura.

Fuente: Superintendencia de Compañías  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 68. Requisitos notificación sanitaria simplificada

1. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
Se puede obtener ingresando a la página web <a href="http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/">http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/</a> . Para negocios artesanales, de EPS (Empresa de Economía Popular y Solidaria) o microempresas el permiso de funcionamiento no tiene costo.
a) Actividad en el RISE
b) Categorías de MIPRO
2. NOTIFICACION SANITARIA SIMPLIFICADA
a) Diseño de etiqueta o rótulo de los productos, ajustado a los requisitos que exige el reglamento técnico ecuatoriano vigente (con análisis de laboratorio que sustente la información nutricional)
b) Especificaciones físicas y químicas del material de envase, bajo cualquier formato emitido por el fabricante o distribuidor.
c) Descripción e interpretación del código del lote firmado por el representante legal o técnico.
d) Descripción general del proceso de elaboración del producto firmado por el representante legal o técnico.
TAMAÑO EMPRESA INVERSIÓN
MICROEMPRESA: Costo 104,53 USD
ARTESANAL: Costo 104,53 USD
EPS: Costo 103,54 USD

Fuente: Superintendencia de Compañías  
 Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



## 4.6 PROCESO DE TRAMITACIÓN

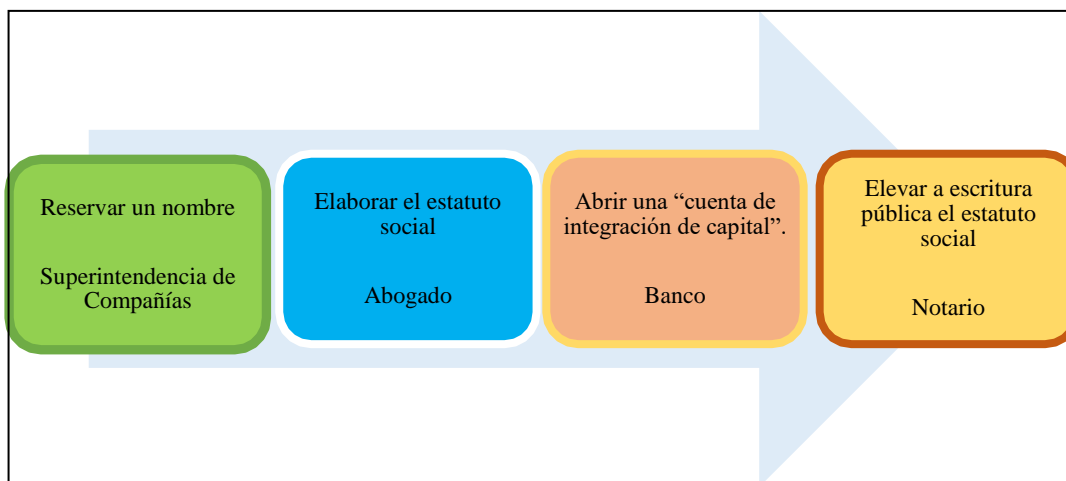


Figura 11. Proceso de tramitación

Fuente: SRI – Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

1. **Reservar un nombre.** Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías. Ahí mismo se debe revisar que no exista ninguna *empresa* con el mismo nombre que has pensado para la tuya.
2. **Elaborar los estatutos.** Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
3. **Abrir una “cuenta de integración de capital”.** Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
  - Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)
  - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
  - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio

Luego debes pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”.

4. **Elevar a escritura pública.** Acudir donde un notario público y llevar la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

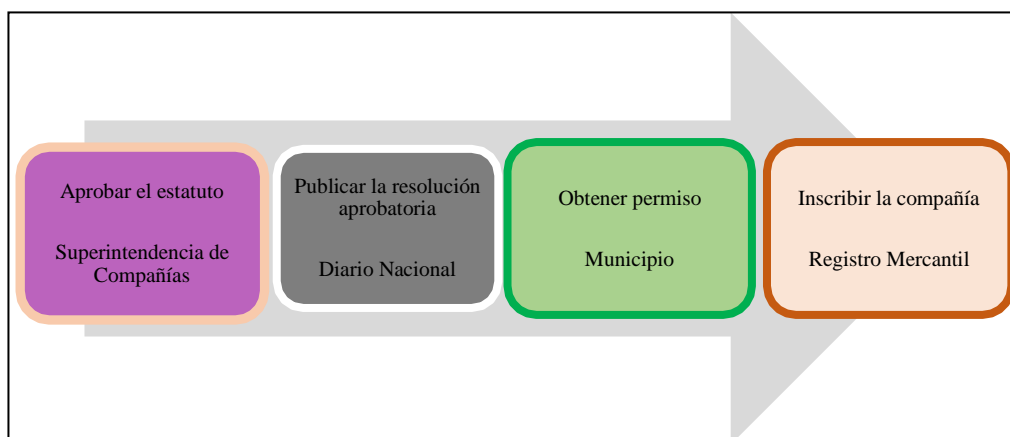


Figura 12. Proceso de tramitación

Fuente: SRI

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

5. **Aprobar el estatuto.** Lleva la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
6. La Superintendencia de Compañías entregará 4 copias de la resolución y un extracto para realizar una publicación en un diario de circulación nacional.
7. **Obtener los permisos municipales.** En el municipio de la ciudad se deberá:
  - Pagar la patente municipal
  - Pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones
8. **Inscribir la compañía.** Con todos los documentos antes descritos, acudir al Registro Mercantil, para inscribir la sociedad.

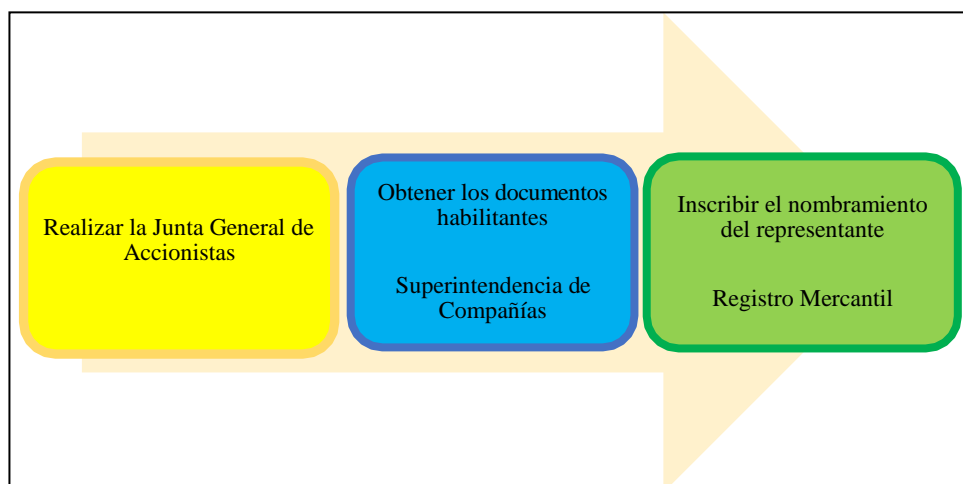


Figura 13. Proceso de tramitación

Fuente: SRI

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

9. **Realizar la Junta General de Accionistas.** Esta primera reunión servirá para nombrar a los representantes de la empresa (presidente, gerente, etc.), según se haya definido en los estatutos.
  
10. **Obtener los documentos habilitantes.** Con la inscripción en el Registro Mercantil, en la Superintendencia de Compañías te entregarán los documentos para abrir el RUC de la *empresa*.
  
11. **Inscribir el nombramiento del representante.** Nuevamente en el Registro Mercantil, se inscribe el nombramiento del administrador de la *empresa* designado en la Junta de Accionistas, con su razón de aceptación. Esto debe suceder dentro de los 30 días posteriores a su designación.

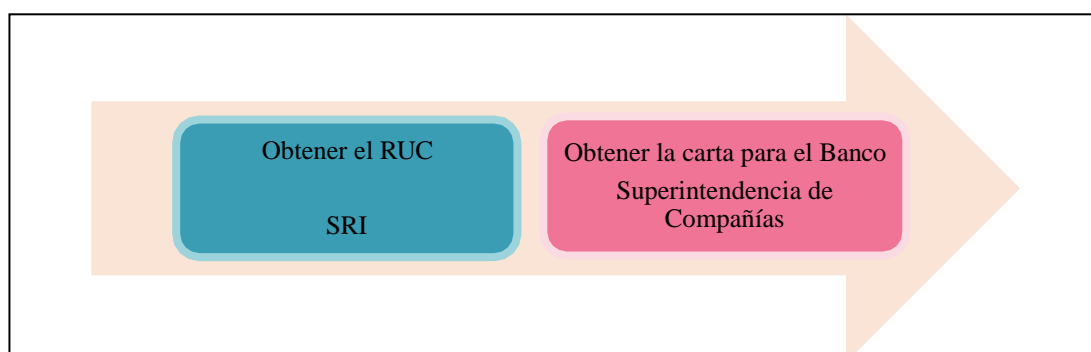


Figura 14. Proceso de tramitación

Fuente: SRI

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

12. **Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI), con:

- El formulario correspondiente debidamente lleno
- Original y copia de la escritura de *constitución*
- Original y copia de los nombramientos
- Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
- De ser el caso, una carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite

**Obtener la carta para el banco.** Con el RUC, en la Superintendencia de Compañías entregarán una carta dirigida al banco donde se abrió la cuenta, para poder disponer del valor depositado.

## CAPÍTULO V

### 5 ÁREA FINANCIERA

#### 5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

En esta fase de la investigación se ordena y sistematiza toda la información de tipo monetaria obtenida de los capítulos anteriores. Este capítulo tiene como objetivo estudiar la factibilidad del proyecto u empresa, desde la perspectiva de los resultados financieros para comprobar la conveniencia o no de su puesta en marcha. Esta evaluación financiera contempla plan de inversiones, plan de financiamiento, cálculo de costos y gastos, cálculo de ingresos, punto de equilibrio, estado de resultados proyectados y evaluación financiera.

#### 5.2 PLAN DE INVERSIONES

Este apartado contempla en detalle todas las necesidades materiales que requiere el presente proyecto para comenzar sus actividades. Este requisito se lo considera indispensable antes de llevar a cabo el negocio. El total monetario o inversión total, para poner en funcionamiento la empresa Santo Pernil, se lo expone a continuación.

Tabla 69. Inversión total

Detalle	Valores
Activos Fijos	6.658,10
Activos Diferidos	970,60
Capital de Trabajo	10.018,15
<b>Inversión Total</b>	<b>17.646,85</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

##### 5.2.1 Activos Fijos

Describe todos los bienes de uso con los que contará la empresa. Estos mismos están sujetos a depreciación dependiendo de su utilidad. La finalidad principal de los activos fijos de Santo Pernil es; en un periodo de tiempo determinado, brindar utilidad económica a la empresa.

Tabla 70. Activos fijos

Detalle	Valores
Equipos de oficina	2.451,80
Maquinaria y equipo	2.360,40
Equipos de computación	1.845,90
<b>Total activos fijos</b>	<b>6.658,10</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.2.1.1 Equipos de cocina

Detalla todos los materiales y equipos necesarios para las operaciones internas relacionadas a la elaboración del Pernil de Cerdo Artesanal Empacado al Vacío.

Tabla 71. Mobiliarios de cocina

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Mesa de trabajo grande	1	250,00	250,00
Enfriador	1	500,00	500,00
Horno Andino	2	300,00	600,00
Cuchillos	3	8,00	24,00
Licuadaora	1	78,00	78,00
Horno de Microondas	1	135,00	135,00
Congelador	1	335,00	335,00
Extractora de olores	1	119,00	119,00
Olla de 4 lt de acero inoxidable	2	35,00	70,00
Olla de 10 lt de acero inoxidable	2	65,00	130,00
Sartén grande	1	25,00	25,00
Tabla de picar de plástico de 46 x 32 c 4	2	8,00	16,00
Cucharones	3	6,00	18,00
Bandejas	2	14,00	28,00
Pinzas para parrilla de acero inoxidable	3	2,35	7,05
<b>Subtotal</b>			<b>2.335,05</b>
Imprevisto 5%			116,75
<b>Total</b>			<b>2.451,80</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.2.1.2 Mobiliarios de oficina

Describe todos los bienes necesarios para poder realizar las tareas administrativas de Santo Pernil.

Detalle	Cant.	V. Unitario	Valor Total
Mesa de trabajo grande	1	250,00	250,00
Archivadores	2	125,00	250,00
Perchas	2	165,00	330,00
Escritorios	3	99,00	297,00
Sillas giratorias	3	85,00	255,00
Cestas de basura	6	18,00	108,00
Sofá	2	135,00	270,00
Mostrador	2	235,00	470,00
Macetas (jardinería)	3	6,00	18,00
Subtotal			2.248,00
Imprevisto 5%			112,40
Total			2.360,40

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.2.1.3 Equipos de computación

Detalle	Cant.	V. Unitario	V. Total
Computadores	3	467,00	1.401,00
Impresora	1	285,00	285,00
Teléfonos	2	36,00	72,00
Subtotal			1.758,00
Imprevisto 5%			87,90
Total			1.845,90

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.2.2 Capital de trabajo

Los valores detallados en el Capital de Trabajo corresponden a dos meses.

Tabla 72. Capital de trabajo

Detalle	Días (Mínimo)	Valor
Caja/banco	30	3.582,00
Inv. Materiales (materia prima)	60	2.992,28
Inv. Útiles de oficina	60	6,77
Inv. Materiales para aseo	60	9,87
Servicios básicos	60	201,89
Arriendo prepagado	60	0,00
Publicidad y promoción	60	239,40
Mantenimiento y reparación	60	88,94
Sueldos y salarios	60	2.897,00
<b>Total de capital de trabajo</b>		<b>10.018,15</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.3 PLAN DE FINANCIAMIENTO

#### a) Forma y fuente de financiamiento

El plan de financiamiento considera realizar un préstamo a una entidad bancaria. Para este proyecto se ha considerado el 35% provenientes de Recursos Propios y el 65% financiado por una entidad financiera.

Inversión	Valor Total En Usd	% Del Valor Total	% Recursos Propios	\$ En Recursos Propios	% Recursos Terceros	\$ En Recursos Terceros
Activo fijo	6.658,10	37,73				
Activo diferido	970,60	5,50	35%	6.176,40	65%	11.470,45
<u>Capital de trabajo</u>	<u>10.018,15</u>	<u>56,77</u>				
<b>TOTAL</b>	<b>17.646,85</b>	<b>100,00</b>				

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



b) Condiciones de crédito

De acuerdo a nuestra entidad financiera (CFN) el interés promedio anual es de 9.00% pagado a 5 años por semestres.

Tabla 73. Condiciones financieras de crédito

1	Monto	\$ 11.470,45
2	Interés nominal	ANUAL – 9.00%
3	Plazo	5 AÑOS
4	Período de pago	SEMESTRAL (10 PERÍODOS)
5	Forma de amortización	DIVIDENDO CONSTANTE - M. FRANCÉS

Fuente: Investigación propia – CFN - Fecha de consulta: 3 de septiembre / 2019

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

c) Amortización de capital

Tabla 74. Amortización del capital

Periodo	Amortización Del K	Interés	Dividendo	Saldo
0				<b>11.470,45</b>
1	977,76	401,47	1.379,22	10.492,70
2	1.011,98	367,24	1.379,22	9.480,72
3	1.047,40	331,83	1.379,22	8.433,32
4	1.084,06	295,17	1.379,22	7.349,26
5	1.122,00	257,22	1.379,22	6.227,26
6	1.161,27	217,95	1.379,22	5.065,99
7	1.201,91	177,31	1.379,22	3.864,08
8	1.243,98	135,24	1.379,22	2.620,10
9	1.287,52	91,70	1.379,22	1.332,58
10	1.332,58	46,64	1.379,22	<b>0,00</b>
	<b>11.470,45</b>	<b>2.321,78</b>		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.4 CALCULO DE COSTOS Y GASTOS

### 5.4.1 Detalle de costos

Se establecen aquellos que intervienen en las operaciones para elaborar y comercializar el Pernil de Cerdo Artesanal.

### 5.4.1.1 Costos Variables

Dentro de este apartado se identifican los Costos Directos como consecuencia de compra de materia prima, materiales para empaque y mano de obra directa y Costos Indirectos debido a la compra de útiles de oficina, útiles de aseo, depreciaciones de los activos fijos, servicios básicos, mantenimiento y reparación.

#### 5.4.1.1.1 Costos Directos

##### a) Materia prima

Materia Prima Y Materiales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SAL	\$ 7,19	\$ 9,48	\$ 11,09	\$ 12,74	\$ 14,44
AGUA	\$ 8,63	\$ 11,37	\$ 13,30	\$ 15,29	\$ 17,33
CEBOLLA	\$ 64,70	\$ 85,28	\$ 99,78	\$ 114,67	\$ 129,95
COMINO	\$ 0,45	\$ 0,59	\$ 0,69	\$ 0,80	\$ 0,90
AJO	\$ 32,35	\$ 42,64	\$ 49,89	\$ 57,33	\$ 64,98
PEREJIL	\$ 0,54	\$ 0,71	\$ 0,83	\$ 0,96	\$ 1,08
TOMILLO	\$ 0,58	\$ 0,77	\$ 0,90	\$ 1,04	\$ 1,17
LAUREL	\$ 0,45	\$ 0,59	\$ 0,69	\$ 0,80	\$ 0,90
NUEZ	\$ 1,53	\$ 2,01	\$ 4,71	\$ 2,71	\$ 3,07
PERNIL	\$ 17.746,56	\$ 23.393,52	\$ 27.370,41	\$ 31.454,08	\$ 35.646,72
Bolsas	\$ <b>64,80</b>	\$ <b>85,42</b>	\$ <b>99,94</b>	\$ <b>114,85</b>	\$ <b>130,16</b>
Sellos	\$ <b>12,96</b>	\$ <b>17,08</b>	\$ <b>19,99</b>	\$ <b>22,97</b>	\$ <b>26,03</b>
Etiquetas	\$ <b>12,96</b>	\$ <b>17,08</b>	\$ <b>19,99</b>	\$ <b>22,97</b>	\$ <b>26,03</b>
Total M. Producción	\$ <b>17.953,69</b>	\$ <b>23.666,55</b>	\$ <b>27.692,22</b>	\$ <b>31.821,19</b>	\$ <b>36.062,77</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

##### b) Mano de obra directa e indirecta

Como mano de obra directa se identifica al cocinero y como mano de obra indirecta a los empaques.

Tabla 75. Sueldo de mano de obra directa e indirecta

Cargo	#	Sueldo Base Mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Mensual	Anual
COCINERO (CHEF)	1	400,00	400,00	33,33	32,83	16,67	482,83	5.794,00
EMPACADOR	1	400,00	400,00	33,33	32,83	16,67	482,83	5.794,00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>66,67</b>	<b>65,67</b>	<b>33,33</b>	<b>965,67</b>	<b>11.588,00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 76. Proyección de mano de obra directa e indirecta

Cargo	#	Sueldo Base Mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondo de Reserva	Mensual	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COCINERO (CHEF)	1	412,00	412,00	34,33	33,82	17,17	45,94	543,26	6.519,08	6.714,65	6.916,09	7.123,57
EMPACADOR	1	412,00	412,00	34,33	33,82	17,17	45,94	543,26	6.519,08	6.714,65	6.916,09	7.123,57
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>824,00</b>	<b>824,00</b>	<b>68,67</b>	<b>67,64</b>	<b>34,33</b>	<b>91,88</b>	<b>1.086,51</b>	<b>13.038,15</b>	<b>13.429,30</b>	<b>13.832,18</b>	<b>14.247,14</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### 5.4.1.1.2 Costos indirectos

##### a) Útiles de oficina

Tabla 77. Útiles de oficina

Descripcion	Cant.	V. unitario	V. total
Cuaderno de 100 hojas	1	1,37	1,37
Sobres manila	20	0,10	2,00
Tarjetas de presentación del local	100	0,01	1,00
Cinta Adhesiva	3	0,23	0,69
Grapadora	1	3,54	3,54
Perforadora	1	4,10	4,10
Esferos tres colores	5	0,40	2,00
Lápices	5	0,43	2,15
Resma de papel bond (pateque)	1	9,00	9,00
Archivadores de carpetas	5	1,88	9,40
Borradores de queso (caja de 20)	3	0,36	1,08
Separadores plasticos	2	0,23	0,46
Caja de clips(caja)	1	0,97	0,97
Cajas de grapas	1	0,91	0,91
Subtotal			38,67
Imprevisto 5%			1,93
<b>Total</b>			<b>40,60</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

##### b) Materiales y productos para aseo

Tabla 78. Materiales y productos para aseo

Descripcion	Cant.	V. unitario	V. total
Detergente (caneca)	1	9,38	9,38
Escobas	4	2,50	10,00
Trapeadores	4	3,00	12,00
Fundas de basuras (docena)	10	2,50	25,00
Subtotal			56,38
Imprevisto 5%			2,82
<b>Total</b>			<b>59,20</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

c) Depreciación de activos fijos

Tabla 79: Depreciaciones de activo fijo

Descripción	VALOR	%	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR TOTAL	VALOR RESIDUAL
Equipos de oficina	2.451,80	10,00%	10	245,18	245,18	245,18	245,18	245,18	1.225,90	1.225,90
Maquinaria y Equipos	2.360,40	10,00%	10	236,04	236,04	236,04	236,04	236,04	1.180,20	1.180,20
Equipos de computación	1.845,90	33,33%	3	615,30	615,30	615,30	0,00	0,00	1.845,90	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.658,10</b>			<b>1.096,52</b>	<b>1.096,52</b>	<b>1.096,52</b>	<b>481,22</b>	<b>481,22</b>	<b>4.252,00</b>	<b>2.406,10</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

d) Servicios básicos

Tabla 80. Servicios básicos

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	28,00	336,00
Luz	45,00	540,00
Internet	23,14	277,68
Subtotal		1.153,68
Descripción		57,68
Total		1.211,36

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

e) Mantenimiento y reparación

Tabla 81. Mantenimiento y reparación

Descripción	I. De Activos Fijos	% Mensual	Valor Mensual	Valor Anual
Equipos de oficina	1.639,44	1,00%	16,39	196,73
Maquinaria y Equipos	998,66	1,00%	9,99	119,84
Equipos de computación	1.597,05	1,00%	15,97	191,65
Subtotal				508,22
Imprevisto 5%				25,41
Total				533,63

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

f) Arriendo

La unidad empresarial contará con local propio

#### 5.4.1.1.3 Detalle de gastos

Dentro de este rubro se identifican los Costos Fijos, incurridos por motivos de gastos administrativo, gasto de constitución, gasto de venta (publicidad) y gasto financiero.

a) Gastos administrativos

En este rubro se identifican los sueldos y salarios del personal administrativo

Tabla 82. Sueldos y salarios del personal administrativo

Cargos	#	Sueldo Base Mensual	Sueldo Unificado	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Mensual	Anual
Administrador	1	400,00	400,00	33,33	32,83	16,67	482,83	5.794,00
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>400,00</b>	<b>400,00</b>	<b>33,33</b>	<b>32,83</b>	<b>16,67</b>	<b>482,83</b>	<b>5.794,00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 83. Proyección de sueldos y salarios del personal administrativo

<b>Cargo</b>	<b>#</b>	<b>Sueldo Base Mensual</b>	<b>Sueldo Unificado</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Fondo De Reserva</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Administrador	1	412,00	412,00	34,33	33,82	17,17	45,94	543,26	6.519,08	6.714,65	6.916,09	7.123,57
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>412,00</b>	<b>412,00</b>	<b>34,33</b>	<b>33,82</b>	<b>17,17</b>	<b>45,94</b>	<b>543,26</b>	<b>6.519,08</b>	<b>6.714,65</b>	<b>6.916,09</b>	<b>7.123,57</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

b) Gasto de ventas

Tabla 84. Gasto de ventas

Descripcion	Frecuencia	Cantidad	Valor Mensual	Valor Anual
Publicación en Medios (Plan de Medios)	Mensual	12	114,00	1.368,00
SUBTOTAL				1.368,00
Imprevisto 5%				68,40
TOTAL				1.436,40

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

c) Gasto de constitución – activo diferido

Considerados gastos pagados por anticipados. En este caso, dicho gasto corresponde a los Gastos de Constitución de la empresa. La siguiente tabla muestra un valor promedio de los gastos incurridos por motivo de tramitación y/o legalización de la unidad empresarial.

Tabla 85. Gastos de constitución

Detalle	Valor total
Tramites de superintendencia de compañías	400,00
Permiso de funcionamiento en cuerpo de bomberos	120,00
Patente municipal	250,00
SRI	74,00
Subtotal	844,00
Imprevisto 5%	126,60
Total	970,60

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

d) Gasto financiero

Tabla 86. Gastos financieros

Años	Interes
1	768,71
2	626,99
3	475,18
4	312,55
5	138,05

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón



## 5.4.2 Proyección de costos y gastos

Tabla 87. Proyección de costos y gastos

Rubros	Vida útil del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Variable</b>	<b>32.483,00</b>	<b>39.687,20</b>	<b>44.145,77</b>	<b>48.719,96</b>	<b>53.419,43</b>
<b>Costos directos- Mat Prima y Materiales</b>	17.953,69	23.666,55	27.692,22	31.821,19	36.062,77
<b>Mano de obra directa</b>	11.588,00	13.038,15	13.429,30	13.832,18	14.247,14
<b>Costos indirectos</b>	2.941,31	2.982,49	3.024,25	3.066,59	3.109,52
<b>Costo Fijo</b>	<b>8.193,23</b>	<b>8.796,70</b>	<b>8.860,85</b>	<b>8.920,34</b>	<b>8.974,58</b>
<b>Gastos administrativos</b>	5.794,00	6.519,08	6.714,65	6.916,09	7.123,57
<b>Gastos de constitución</b>	194,12	194,12	194,12	194,12	194,12
<b>Gastos de ventas</b>	1.436,40	1.456,51	1.476,90	1.497,58	1.518,54
<b>Gastos financieros</b>	768,71	626,99	475,18	312,55	138,34
<b>Costo Total</b>	<b>40.676,23</b>	<b>48.483,89</b>	<b>53.006,61</b>	<b>57.640,29</b>	<b>62.394,01</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

### 5.4.3 Estado de situación inicial

Tabla 88. Estado de Situación Inicial

ACTIVO			PASIVO		
<b>activos disponibles</b>		10.018,15	<b>pasivo largo plazo</b>		<b>11.470,45</b>
Caja/banco	3.582,00		Préstamo por pagar	11.470,45	
Inv. Materiales	2.992,28				
Inv. Útiles de oficina	6,77				
Inv. Útiles de aseo	9,87				
Servicios básicos	201,89				
			<b>Patrimonio Neto</b>		<b>6.176,40</b>
Arriendo prepagado	0,00		Inversión propia	6.176,40	
Publicidad y promoción	239,40				
Mantenimiento y reparación	88,94				
Sueldos y salarios	2.897,00				
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		6.658,10			
Equipos de oficina	2.451,80				
Maquinaria y Equipos	2.360,40				
Equipos de computación	1.845,90				
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		970,60			
Gastos de constitución	970,60				
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>17.646,85</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>17.646,85</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.5 CÁLCULO DE INGRESOS

### 5.5.1 Capacidad instalada y utilizada del proyecto

Tabla 89. Capacidad instalada y utilizada

Producción	Capacidad Instalada	Horizonte De Años				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		50%	65%	75%	85%	95%
Pernil 1,4 KG. (MINI)	864	432	562	648	734	821
Pernil 2,00 KG. (CASERO)	864	432	562	648	734	821
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO)	864	432	562	648	734	821
<b>Producción Total</b>	<b>2592</b>	<b>1296</b>	<b>1685</b>	<b>1944</b>	<b>2203</b>	<b>2462</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.5.2 Ingreso del proyecto por productos

Tabla 90. Ingreso del proyecto

PRODUCTOS	VIDA ÚTIL DEL PROYECTO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernil 1,4 KG. (MINI) - Unidades	432	562	648	734	821
PVP	12,00	12,17	12,34	12,51	12,69
<b>SUB TOTAL \$</b>	<b>5184,00</b>	<b>6833,55</b>	<b>7995,25</b>	<b>9188,14</b>	<b>10412,87</b>
Pernil 2,00 KG. (CASERO) - Unidades	432	562	648	734	821
PVP	22,50	22,82	23,13	23,46	23,79
<b>SUB TOTAL \$</b>	<b>9720,00</b>	<b>12812,90</b>	<b>14991,10</b>	<b>17227,77</b>	<b>19524,13</b>
Pernil 6 A 7 KG. (ENTERO) - Unidades	432	562	648	734	821
PVP	65,00	65,91	66,83	67,77	68,72
<b>SUB TOTAL \$</b>	<b>28080,00</b>	<b>37015,06</b>	<b>43307,62</b>	<b>49769,11</b>	<b>56403,04</b>
<b>INGRESO DEL PROYECTO</b>	<b>42.984,00</b>	<b>56.661,51</b>	<b>66.293,97</b>	<b>76.185,02</b>	<b>86.340,04</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.6 FLUJO DE CAJA

Este flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene el proyecto durante los 5 años que se estimó la viabilidad. A su vez, este análisis facilita la información en función a la capacidad que tendrá el proyecto para pagar sus deudas.

Tabla 91. Flujo de caja proyectado (5 años)

Años	Utilidad neta	Depreciación y Amortización del diferido (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0				17.646,85	11.470,45		-6.176,40
1	803,06	1.290,64				1.989,74	103,96
2	4.694,77	1.290,64				2.131,45	3.853,95
3	8.082,52	1.290,64				2.283,27	7.089,89
4	11.976,11	675,34				2.445,89	10.205,55
5	15.557,17	675,34	2.406,10			2.620,10	16.018,51

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.7 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

Intervienen los resultados finales de los ingresos y costos operativos como las ventas, costo de ventas, costos de operación, costos financieros, etc. La siguiente tabla muestra cuáles han sido los resultados obtenidos por el proyecto, indicando resultados comparativos durante los 5 periodos de proyección.

Tabla 92. Estado de resultado

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESO DEL PROYECTO</b>	<b>42.984,00</b>	<b>56.661,51</b>	<b>66.293,97</b>	<b>76.185,02</b>	<b>86.340,04</b>
(-) COSTO DE VENTAS	32.483,00	39.687,20	44.145,77	48.719,96	53.419,43
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>10.501,00</b>	<b>16.974,31</b>	<b>22.148,20</b>	<b>27.465,07</b>	<b>32.920,61</b>
(-) GASTOS	9.289,75	9.893,22	9.957,37	9.401,56	9.455,80
Gastos administrativos	5.794,00	6.519,08	6.714,65	6.916,09	7.123,57
Gastos de ventas	1.436,40	1.456,51	1.476,90	1.497,58	1.518,54
Gastos financieros	768,71	626,99	475,18	312,55	138,34
Depreciaciones de activos fijos	1.096,52	1.096,52	1.096,52	481,22	481,22
Amortizaciones de activos diferidos	194,12	194,12	194,12	194,12	194,12
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.211,25</b>	<b>7.081,09</b>	<b>12.190,83</b>	<b>18.063,51</b>	<b>23.464,81</b>
(15%) PARTICIPACION DE TRABAJADORES	181,69	1.062,16	1.828,62	2.709,53	3.519,72
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.029,56</b>	<b>6.018,93</b>	<b>10.362,21</b>	<b>15.353,98</b>	<b>19.945,09</b>
(22%) IMPUESTO A LA RENTA	226,50	1.324,16	2.279,69	3.377,88	4.387,92
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>803,06</b>	<b>4.694,77</b>	<b>8.082,52</b>	<b>11.976,11</b>	<b>15.557,17</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

Son los índices que determinarán si el presente proyecto es o no factible para el inversionista. Para dicho caso se analizaron los indicadores de evaluación como VAN, TIR, PRI y B/C.

### 5.8.1 T-MAR

La tasa de descuento es la tasa que aplica a todos los flujos de pagos proyectados y da exactamente el Valor Presente, para de esta manera obtener el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para el cálculo de la tasa de descuento se observa la participación porcentual del Capital Propio, por lo que es necesario aplicar tomar en consideración los siguientes valores. Los datos expuesto

para el cálculo de la fórmula: tasa pasiva, tasa activa, riesgo de negocio e inflación; fueron tomados del Banco Central del Ecuador.

---

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo de negocio} + \text{inflación.}$

---

$$i = 0,0499 (30\%) + 0,0763 (60\%) + 8 + 0,09$$


---

$$i = 8\%$$


---

Fuente: Banco Central del Ecuador

### 5.8.2 Valor Actual Neto

El VAN mide la ganancia neta generada por el proyecto a través de su vida útil, en este caso, el VAN es de \$ **21.255,51** que indica que el proyecto es rentable y se determinó aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = (\text{Inversión Inicial}) + \frac{FC_1}{(1+td)^1} + \frac{FC_2}{(1+TD)^2} + \dots + \frac{FC_n}{(1+TD)^n}$$

Tabla 93. VAN del proyecto

Años	Flujo Efectivo	Flujo Actualizado
0	-6.176,40	-6.176,40
1	103,96	96,26
2	3.853,95	3.304,14
3	7.089,89	5.628,19
4	10.205,55	7.501,39
5	16.018,51	10.901,93
Total		21.255,51

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### *Interpretación*

$VAN > 0$

Como se puede apreciar, el VAN del presente proyecto es positivo y mayor a 0, por lo tanto el proyecto se debe aceptar, según la regla que establece este indicador financiero.

### 5.8.3 TIR

La TIR es la tasa de ganancia generada por el proyecto en su vida útil, se la obtiene con la tasa de descuento para determinar si el proyecto es rentable.

Tabla 94. TIR del proyecto

Año	F. Fondos Netos	Factor De Descuento	8% F.F. Actualizados	Factor De Descuento	62% F.F. Actualizados
0	-6.176,40	1,000	-6.176,40	1,0000	-6.176,40
1	103,96	0,9259	96,26	0,6190	64,35
2	3.853,95	0,8573	3.304,14	0,3832	1.476,65
3	7.089,89	0,7938	5.628,19	0,2372	1.681,51
4	10.205,55	0,7350	7.501,39	0,1468	1.498,24
5	16.018,51	0,6806	10.901,93	0,0909	1.455,64
		VAN 1	21.255,51	VAN 2	0,00
		TIR	0,62		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

#### *Interpretación*

$TIR > 0$

Con una TIR de 62% (dentro de los estándares normales) el proyecto analizado devuelve el capital invertido más una ganancia adicional, por lo tanto, se concluye que el proyecto debe ejecutarse. El proyecto establece una ganancia entre una T-MAR del 8% y 62% respectivamente.

### 5.8.4 PRI

El período de recuperación se refiere a describir el tiempo que se demora en recuperar la inversión, tomando en cuenta los flujos de Caja descontados, este proyecto recupera en el primer año. A continuación se muestran los cálculos.



Tabla 95. Período de recuperación de la inversión

Años	Flujo Efectivo	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado
0	-6.176,40	-6.176,40	-6.176,40
1	103,96	96,26	-6.080,14
2	3.853,95	3.304,14	-2.776,00
3	7.089,89	5.628,19	2.852,19
4	10.205,55	7.501,39	10.353,58
5	16.018,51	10.901,93	21.255,51

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

De acuerdo al análisis, el Período de Recuperación de la Inversión es a partir del 5to año. Es decir, en dicho lapso la empresa habrá cubierto todos los gastos efectuados por concepto de inversiones.

### 5.8.5 R - C/B

La Relación Beneficio costo es un indicador que permite observar el rendimiento de cada dólar invertido manejado a través del valor actual. En el siguiente cálculo se observa un beneficio de 0,24 centavos por cada dólar invertido.

Tabla 96. Relación Costo / Beneficio

AÑO	INGRESO	EGRESO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	INGRESO ACTUAL ACTUALIZADO TOTAL	EGRESO ACTUALIZADO ACTUAL
<b>0</b>		<b>17.646,85</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>17.646,85</b>
1	42.984,00	40.676,23	0,93	39.800,00	37.663,18
2	56.661,51	48.483,89	0,86	48.578,11	41.567,12
3	66.293,97	53.006,61	0,79	52.626,29	42.078,36
4	76.185,02	57.640,29	0,74	55.998,27	42.367,34
5	86.340,04	62.394,01	0,68	58.761,58	42.464,31
<b>TOTAL Σ</b>				<b>255.765,25</b>	<b>206.140,32</b>
				C/B=	<b>1,24</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## 5.9 RAZONES FINANCIERAS

En este apartado se analizan las razones financieras de rentabilidad del patrimonio, margen operacional de utilidad, gastos de administración y ventas y margen neto de utilidad. A su vez, los análisis están en función de la proyección del Plan de Negocio, es decir, para 5 años.

Tabla 97. Datos para cálculo

DATOS VARIABLES	HORIZONTE DE AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS	42.984,00	56.661,51	66.293,97	76.185,02	86.340,04
GASTOS DE ADM. Y VENTAS	32.483,00	39.687,20	44.145,77	48.719,96	53.419,43
UTILIDAD OPERACIONAL	1.211,25	7.081,09	12.190,83	18.063,51	23.464,81
UTILIDAD NETA	803,06	4.694,77	8.082,52	11.976,11	15.557,17
PATRIMONIO	17.646,85	NA	NA	NA	NA

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

Tabla 98. Razones financieras

Indicadores	Formulas	Horizonte de tiempo				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	4,55%	N/A	N/A	N/A	N/A
Margen operacional de utilidad	Utilidad operacional / Ventas netas	2,82%	12,50%	18,39%	23,7%	27,18%
Gastos de adm y ventas	Gastos de adm y ventas / ventas netas	75,57%	70,04%	66,59%	63,95%	61,87%
Margen neto de utilidad	Utilidad neta / Ventas netas	1,87%	8,29%	12,19%	15,72%	18,02%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Paulina Galarza Calderón

## CONCLUSIONES

La creación de este plan de negocio sirvió como base para el diseño de una unidad empresarial enfocada a brindar un producto alimenticio para los consumidores. Pernil artesanal empacado al vacío.

- Este proyecto como punto de partida se planteó desarrollar cinco objetivos específicos que en conjunto componen el plan de negocio. Área de marketing, área de producción, área legal, área de organización y gestión y área financiera.
- Los primeros estudios determinaron la situación actual a la que se enfrentará la unidad empresarial referente al mercado, dando como resultado un comportamiento favorable que asegura una alta aceptación del producto. A su vez, la demanda para el pernil artesanal empacado al vacío muestra un continuo crecimiento en años posteriores.
- El área de producción la compone el segundo capítulo de este plan de negocio. Esta arrojó como resultado una capacidad instalada para producir 7219 kilogramos de pernil artesanal al año. La localidad de la empresa se la establece en el Distrito Metropolitano de Quito, sector Valle de los Chillos, por disponibilidad de transporte de personal, mejor acceso de materiales y materia prima, servicios básicos, cercanía con el mercado objetivo, entre otros. Los procesos identificados para la elaboración del producto son almacenamiento de la materia prima, elaboración del producto y empacado; logrando detallar las actividades de forma clara, sencilla y concreta.
- El área de organización y gestión es otro de los capítulos realizados como parte del plan de negocio. Este estudio contempló elementos administrativos como la misión, visión, valores, políticas, organigramas y manual de funciones.
- El área jurídica - legal se la diseñó en función de las características de la empresa. Esta se constituirá como Compañía Ltda., ya que contará con un mínimo de dos socios y de ser el caso, este tipo de compañía permite que las

acciones se puedan vender fácilmente; aparte de ser un negocio prácticamente familiar.

- El área financiera es el último capítulo del plan de negocio. En este apartado se analizaron minuciosamente los aspectos económicos del proyecto como activos fijos, diferidos, capital de trabajo, financiación; además de los indicadores de rentabilidad. Estos últimos dieron como resultados los siguientes valores: VAN \$ 21,255.51 TIR de 62%, PRI a partir del 3er año y R C/B de \$1.24. En base a estos resultados se determina que la unidad de negocio es rentable económicamente.

## RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación y conclusión del plan de negocio se establecen las siguientes recomendaciones.

- Iniciar con la puesta en marcha del plan de negocio para la creación de la empresa productora y comercializadora de pernil artesanal empacado al vacío.
- Trabajar paulatinamente en la imagen corporativa de la empresa para que logre tener una rápida penetración y acogida en el mercado objetivo. Evaluar e implementar las estrategias del MIX de marketing y lograr un impacto favorable en beneficio de la empresa y de los posibles consumidores del producto.
- Brindar capacitaciones constantes a los empleados, sobre todo a los que están directamente relacionados con el área de producción, a fin de establecer una mejora paulatina en la calidad de la producción.
- Hacer conocer la cultura administrativa de la empresa tanto a los clientes internos como externos. Diseñar buenos procedimientos para selección y control del personal interno. Ocupar los indicadores de gestión propuestos para evaluar planes y/o proyectos a ejecutarse.
- Cumplir con cada uno de los aspectos legales abarcados en la fase jurídica y evitar multas y contratiempos por parte de las organizaciones que regulan y controlan este tipo de actividad comercial en el Ecuador.
- Implementar el proyecto alineado en función de los estudios y/o análisis económicos realizados para lograr los niveles de rentabilidad calculados en el apartado del área financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

Cleanis Creative Hygiene. (2018). *Cleanis HOME*. Obtenido de Nos Produits:

<http://www.cleanis.fr>

CONSULTORES, A. D. (s.f.). *academiadeconsultores*. Obtenido de

<http://www.academiadeconsultores.com/marketing-estrategico-y-funciones/>

Diario 3tres3.com. (Jueves 06 de Septiembre de 2018). *Ecuador: aumento del consumo de carne de cerdo*. Obtenido de Ecuador: aumento del consumo de carne de cerdo: [https://www.3tres3.com/ultima-hora/ecuador-aumento-del-consumo-de-carne-de-cerdo\\_39882/](https://www.3tres3.com/ultima-hora/ecuador-aumento-del-consumo-de-carne-de-cerdo_39882/)

Diario Expreso.ec. (Julio de 2018). *El cerdo se gana la confianza del país*. Obtenido de En una década, el consumo per cápita se incrementó de 6,88 a 10,90 kilos. Una mayor tecnificación transforma a este sector.: <https://www.expreso.ec/economia/economia-cerdos-carne-consumo-dinero-XA2301066>

Diario La Hora. (Julio de 2011). *Noticias* . Obtenido de El consumo de cerdo impulsó a producción : <https://lahora.com.ec/noticia/1101174338/el-consumo-de-cerdo-impulsa-la-produccion->

Ecuador MAGAP. (2013). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Ecuador: Foro Agro Ganadero. (30 de 01 de 2017). *Noticias Foro Agro Ganadero*. Obtenido de Apuntes acerca de la ganadería porcina en Ecuador: <http://foroagroganadero.com/news/new/IdNew/601/Option/3>

INEC . (2016). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Quito - Ecuador: INEC. INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2018). *Geografía Estadística*. Obtenido de Tasa de Crecimiento Poblacional: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Ecuador.

INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Ecuador: INEC.

Pérez, J. (2014). *definicion*. Obtenido de <https://definicion.de/marketing-de-servicios/>

Sociales, R. d. (08 de 2008). *scielo*. Obtenido de  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000200014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000200014&script=sci_arttext)

Vanguardia.com. (21 de Febrero de 2018). *Carne de cerdo apunta a Ecuador*.  
Obtenido de Sector Porcícola:  
<https://www.vanguardia.com/economia/nacional/carne-de-cerdo-apunta-a-ecuador-ODVL425209>



## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de Encuesta



## ENCUESTA

Objetivo de la encuesta: determinar la viabilidad del presente proyecto de investigación y la aceptación del producto (PERNIL ARTESANAL EMPACADO AL VACÍO) en el mercado o población de las parroquias administradas por el Municipio de Quito en el Valle de los Chillos.

**DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO:** el producto que se pretende lanzar al mercado está vinculado con la alimentación y la salud. El PERNIL ARTESANAL debido a su proceso de elaboración y EMPACADO AL VACÍO, conserva y dispone características nutricionales que benefician su salud, gracias al no uso excesivo de preservantes (compuestos químicos), sobre todo haciendo que el producto sea industrializado pero, conservando sus propiedades de la manera más natural posible.



**Indicaciones:** Lea las interrogantes cuidadosamente e indique su respuesta mediante un ✓ donde sea correspondiente. Puede que en algunas interrogantes tenga que sustentar sus respuestas mediante algún tipo de reflexión o comentario extra.

### DATOS PERSONALES

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

## INTERROGANTES

13. ¿Consumen usted alimentos cárnicos como fuente de proteínas en su dieta alimenticia?

Si	
No	

14. En su dieta ¿acostumbra a consumir carne de?

Pollo	
Pescado	
Cerdo	
Res	
Borrego	
Conejo	
Otros	

15. ¿Ha consumido alguna vez PERNIL DE CERDO?

Si	
No	

16. ¿Considera el sabor del PERNIL DE CERDO?

Muy agradable	
Agradable	
Poco agradable	
Desagradable	

17. ¿Qué tipo de perrnil ha consumido?

Industrial	
Ahumado	
Artesanal	
Otros	

18. ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimento: PERNIL DE CERDO?

1 vez a la semana	
1 vez cada 15 días	
1 vez al mes	
Más de dos veces por mes	

19. ¿Dónde adquiere este tipo de productos?

Mercado	
Supermercados	
Tiendas especializadas	
Restaurantes	
Otros	

20. De las siguientes marcas especializadas en PERNIL DE CERDO, ¿Cuál conoce?

Español	
Suiza	
Otros	

21. ¿Cuánto pagó por un KG de pernil?

\$8.00 a \$ 11.99	
\$12.00 a \$ 16.99	

22. De las siguientes opciones, seleccione las que considera más importante para el consumo de Pernil

Calidad	
Asepsia	
Cantidad	
Sabor	
Textura	

23. ¿Por qué medios recibe publicidad sobre este tipo de producto?

Televisión	
Radio	
Redes Sociales	
Volantes	
Otros	

24. De existir un producto (PERNIL DE CERDO) que cumpla con sus requerimientos. ¿estaría dispuesto a comprarlo?

Si	
No	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 2. Cálculo de la demanda

La demanda para el consumo del producto Pernil de Cerdo se la determina en función a la interrogante realizada en la encuesta. A su vez, dicha interrogante obtuvo los siguientes resultados. ¿Con que frecuencia consume este tipo de alimento: PERNIL DE CERDO, (kilogramos)?

VARIABLE	FRECUENCIA	TOTAL
1 vez a la semana	90	28,39
1 vez cada 15 días	123	38,80
1 vez al mes	80	25,24
Más de dos veces por mes	24	7,57
TOTAL	317	100,00

A partir de estos resultados se considera el total de la población objetivo y se los multiplica por el porcentaje de la variable. Cabe indicar que la encuesta fue aplicada a 322 personas, de las cuales 317 dijeron consumir este tipo de producto. En ese sentido se tiene:

Detalle	N° Personas	Demanda de clientes
Población PEA (DMQ)	99.553	98.010
Muestra	322	317
% Encuesta	100,00%	98,45%

Se asume entonces que 98.010 personas de 99.553 consumen Pernil de Cerdo. A continuación se estima la frecuencia, ya que una persona puede consumir el producto varias veces.

FRECUENCIA DE CONSUMO PERNIL DE CERDO (ENCUESTA)			
1 vez a la semana	1 vez cada 15 días	1 vez al mes	Más de dos veces por mes
28,39%	38,80%	25,24%	7,57%
27.825*	38.028**	24.738	7.419
1.446.901	912.668	296.852	89.032
2.745.454			

\*52 semanas al año / \*\*24 veces al año

Como resultado se obtiene 2.745.454 frecuencias de consumo anual en la población objetivo de este producto. Dicho dato se lo considera para la demanda.

### Anexo 3. Consideraciones para la misión, visión, valores y principios

#### MISION

Se la entiende como la razón de ser, motivo, propósito de la existencia de cualquier organización u empresa. Su finalidad es cumplir, hacer cumplir y evocar hacia quien va dirigido los esfuerzos empresariales. Los componentes principales abarcados para la redacción de la misión son los siguientes.

---

	Elementos
¿Cuál es la actividad comercial que se realizará?	Comercializar un producto de consumo alimenticio. Pernil de Cerdo Artesanal empacado al vacío
¿Para que existe la empresa SANTO PERNIL?	Cubrir la demanda de personas (clientes) que deseen consumir específicamente Pernil de Cerdo.
¿Quiénes consumirán su producto?	Principalmente todas las personas pertenecientes a las parroquias ubicadas en el Valle de los Chillos. No obstante cualquier otra persona allegada al sector puede consumir nuestro producto.
¿Cuáles son los productos que ofrecerá la unidad de negocio?	Pernil de Cerdo Artesanal empacado al vacío
¿Cuáles son los principios y valores de SANTO PERNIL?	Valores: responsabilidad, honestidad, honradez, disciplina y respeto. Principios: calidad, ética profesional, innovación, <u>trabajo en equipo.</u>

#### VISION

La visión es una imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa. El propósito de la visión de Santo Pernil es guiar, controlar y alentar tanto a los clientes internos como externos a alcanzar un estado deseable. La visión de nuestra empresa responde principalmente a la siguiente interrogante. ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos 5 años? Para la redacción de la misma se ayudó con las siguientes preguntas.

Elementos	
Horizonte de tiempo	5 AÑOS
Ámbito de acción	Clientes internos y externos allegados a la empresa.
Posicionamiento en el Mercado	Empresa dedicada a la producción y comercialización de pernil artesanal empacado al vacío en las parroquias pertenecientes al Valle de Los Chillos en la provincia de Pichincha y sus áreas de influencia.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Honestidad</li> <li>✓ Honradez</li> <li>✓ Disciplina</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Ética profesional</li> </ul>
Principios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovación</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
Ámbito de Acción	Local

## VALORES

Toda organización debe contar con un conjunto de valores, por lo tanto, dichos valores deben ser examinados, acordados y difundidos con la finalidad de vincularlos con los resultados esperados. Para el establecimiento de los valores de la empresa Santo Pernil fue necesario guiarse mediante la siguiente matriz axiológica.

Valores	Grupo				
	proveedores	autoridades	clientes	estado	sociedad
Honestidad		x	x	x	x
Honradez	x		x	x	x
Disciplina		x	x	x	x
Respeto	x	x	x	x	x

## PRINCIPIOS

Los principios constituyen elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma. En este sentido, son las creencias básicas a partir de las cuales se cimientan los sistemas de valores a los que se vinculan las personas o grupo de interés. Por tal razón, a continuación se detalla mediante la matriz de principios aquellos que regirán la empresa Santo Pernil.

Principios	Grupo				
	proveedores	autoridades	clientes	estado	sociedad
Calidad	x		x		x
Innovación			x		x
Trabajo en equipo	x		x		

#### Anexo 4. Formatos del modelo de Balanced ScoreCard

PERSPECTIVAS	COD	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS
P. Financiera						
P. Clientes						
P. Proceso Interno						
P. Aprendizaje Organizacional						

PERSPECTIVAS	COD	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR (%)	Iniciativa Estrategicas/ proyectos	MEDIOS		
					Líder de Implementación (responsable)	Fecha Inicio	Fecha Fin
P. Financiera							
P. Clientes							
P. Proceso Interno							
P. Aprendizaje Organizacional							