



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE
CARNE DE CUY UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.

Autor:

Loaiza Delgado Alexander Bladimir

Tutora:

MSc. María Fernanda Becerra

QUITO- ECUADOR

2019

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

Yo, Alexander Bladimir Loaiza Delgado, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy ubicada en el Cantón Cayambe”, como requisito para optar al grado de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, 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).

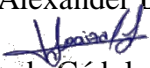
Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

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 Quito, a los veinte días del mes de enero de 2020, firmo conforme:

Autor: Alexander Bladimir Loaiza Delgado

Firma:



Número de Cédula: 1723772040

Dirección: Santo Domingo de los Tsáchilas, Santo Domingo de los Colorados, Río Verde, Cooperativa Santa Martha Sector 4.

Correo Electrónico: alexanderloaiza1995@gmail.com

Teléfono: 0986132637

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE CUY UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, presentado por Alexander Bladimir Loaiza Delgado, para optar por el Título de Ingeniero 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.

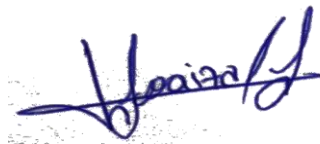
Quito, 20 de enero de 2020

MSc. María Fernanda Becerra

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 Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 20 de enero de 2020



Alexander Bladimir Loaiza Delgado

C.I. 1723772040

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE CUY UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE, previo a la obtención del Título de Ingeniero 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, 15 de febrero de 2020

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

VOCAL 1

.....

VOCAL 2

DEDICATORIA

En las buenas y malas circunstancias de la vida se encuentran a muchas personas, pero la familia es aquel grupo de personas que jamás te desamparan, es por eso que este presente plan de negocios se lo dedico a Jorge, Ana, Nataly, Oswaldo, Gabriela y Catherine, que hicieron que este sueño de ser Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios se convierta hoy en día en realidad.

El Autor.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quisiera darle mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Indoamérica y a todo su equipo de profesionales que día a día fueron nutriendo mi conocimiento a lo largo de esta carrera universitaria, resultado de ello este plan de negocios culminado.

Finalmente agradezco a mi hermosa familia por todo su inmenso apoyo y por esas palabras de aliento en aquellos momentos en que todo se ponía cuesta arriba, sinceramente hicieron que todo este proceso sea más fácil.

Gracias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO I.....	22
1. ÁREA DE MARKETING.....	22
1.1. Objetivos del estudio del mercado	22
1.2. Definición del producto.....	22
1.2.1. Especificación del producto.....	22
1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.	24
1.3. Definición del mercado	25
1.3.1. Qué mercado se va a tocar en general.....	25
1.3.2. Demanda potencial.....	57
1.4. Análisis del micro y macro ambiente	59
1.4.1. Análisis del micro ambiente.....	59
1.4.2. Análisis del macro ambiente	64
1.4.3. Proyección de la oferta.....	71
1.5. Demanda potencial insatisfecha	73
1.6. Promoción y publicidad que se realizará.....	74
1.6.1. Plan de medios	75
1.7. Sistema de distribución a utilizar.	81
1.8. Seguimiento de clientes.....	82
1.9. Especificar mercados alternativos	83
CAPÍTULO II	84
2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)	84
2.1. Objetivos del estudio de producción	84
2.2. Descripción del proceso	84

2.2.1.	Descripción del proceso de transformación del producto.....	84
2.2.2.	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	96
2.2.3.	Tecnología a aplicar	100
2.3.	Factores que afecten el plan de operaciones.....	103
2.3.1.	Ritmo de producción.....	103
2.3.2.	Nivel de inventario promedio.....	105
2.3.3.	Número de trabajadores	106
2.4.	Capacidad de producción	106
2.4.1.	Capacidad de producción futura.....	106
2.5.	Definición de recursos necesarios para la producción	107
2.5.1.	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar	107
2.6.	Calidad.....	111
2.6.1.	Método de control de calidad.....	112
2.7.	Normativas y permisos que afectan su instalación.....	114
2.7.1.	Seguridad e higiene ocupacional.....	114
CAPÍTULO III.....		119
3.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	119
3.1.	Objetivos del estudio de la organización y gestión	119
3.2.	Análisis estratégico y definición de objetivos	119
3.2.1.	Visión de la empresa	119
3.2.2.	Misión de la empresa	119
3.2.3.	Objetivos y estrategias	122
3.3.	Organización funcional de la empresa	122
3.3.1.	Organización interna	122
3.3.2.	Descripción de puestos.....	125
3.4.	Control de gestión.....	133
3.4.1.	Indicadores de gestión.....	133
3.5.	Necesidades de personal.....	135
CAPÍTULO IV.....		136
4.	ÁREA JURÍDICO LEGAL.....	136
4.1.	Objetivos del estudio jurídico legal.....	136
4.2.	Determinación de la forma jurídica.....	136
4.3.	Patentes y Marcas	138

4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, inicio de actividades, etc.)	139
CAPÍTULO V	142
5. ÁREA FINANCIERA.....	142
5.1. Objetivo del estudio de mercado	142
5.2. Plan de inversiones	142
5.3. Plan de financiamiento	148
5.3.1. Forma de financiamiento.....	148
5.4. Cálculo de costos y gastos	149
5.4.1. Detalle de costos	149
5.4.2. Proyección de costos	151
5.4.3. Detalle de gastos	152
5.4.4. Proyección de gastos	156
5.5. Cálculo de ingresos.....	160
5.5.1. Proyección de ingresos.....	162
5.6. Flujo de caja	163
5.7. Punto de equilibrio	166
5.8. Estado de resultados proyectado	169
5.9. Evaluación financiera	170
5.9.1. Indicadores	170
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFÍA.....	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Especificaciones del producto.....	22
Tabla No. 2 Categorización de sujetos.....	26
Tabla No. 3 Dimensión conductual.....	27
Tabla No. 4 Dimensión geográfica	28
Tabla No. 5 Dimensión demográfica	28
Tabla No. 6 Métodos de recolección 1.....	30
Tabla No. 7 Métodos de recolección 2.....	31
Tabla No. 8 Principales competidores	32
Tabla No. 9 Género del encuestado	37
Tabla No. 10 Edad del encuestado.....	38
Tabla No. 11 Consumo de embutidos.....	39
Tabla No. 12 Tipo de carne de embutidos	40
Tabla No. 13 Tipo de embutidos.....	41
Tabla No. 14 Tiempo de compra.....	42
Tabla No. 15 Consumo de embutidos al mes.....	43
Tabla No. 16 Productos sustitutos.....	44
Tabla No. 17 Marca de embutidos preferidas	45
Tabla No. 18 Variables de preferencia de marcas.....	46
Tabla No. 19 Precios de embutidos de marca	47
Tabla No. 20 Valor por kilo de embutido	48
Tabla No. 21 Consumo de embutidos sin marca	49
Tabla No. 22 Motivo de consumo de embutido.....	50
Tabla No. 23 Consumo actual de embutido sin marca.....	51
Tabla No. 24 Cumplimiento de exigencias sanitarias	52
Tabla No. 25 Lugares de adquisición de embutidos	53
Tabla No. 26 Presentación de embutidos.....	54
Tabla No. 27 Medios para visualizar publicidad	55
Tabla No. 28 Consumiría embutidos a base de carne de cuy.....	56
Tabla No. 29 Tendencia de la demanda	58
Tabla N° 30 Principales competidores.....	62
Tabla N° 31 Matriz EFI	68

Tabla N° 32 Matriz EFE	70
Tabla N° 33 Producción de embutidos por empresas nacionales a nivel Ecuador	71
Tabla N° 34 Proyección de la oferta en base a la población del proyecto	72
Tabla N° 35 Proyección de kilos de embutidos anuales	72
Tabla N° 36 Demanda insatisfecha	73
Tabla N° 37 Presupuesto de plan de medios	76
Tabla N° 38 Cronograma de plan de medios	77
Tabla N° 39 Check list	83
Tabla N° 40 Variables de evaluación del producto.....	83
Tabla N° 41 Proceso de elaboración de salchicha	84
Tabla N° 42 Proceso de elaboración de mortadela	86
Tabla N° 43 Proceso de elaboración de chorizo	88
Tabla N° 44 Distribución de la planta por áreas	96
Tabla N° 45 Descripción de equipos.....	97
Tabla N° 46 Descripción de muebles y equipos de área administrativa	98
Tabla N° 47 Tiempo requerido para trabajar	99
Tabla N° 48 Tecnología utilizada	101
Tabla N° 49 Ritmo de producción	103
Tabla N° 50 Inventario promedio	105
Tabla N° 51 Nivel de inventario promedio de productos terminados.....	106
Tabla N° 52 Número de trabajadores.....	106
Tabla N° 53 Capacidad de producción futura	107
Tabla N° 54 Materia prima para salchicha.....	107
Tabla N° 55 Materia prima para mortadela	108
Tabla N° 56 Materia prima para chorizo	109
Tabla N° 57 Descripción de proveedores	110
Tabla N° 58 Diagrama de Pareto	112
Tabla N° 59 Listado de verificación de la materia prima y los instrumentos de trabajo.....	113
Tabla N° 60 Listado de verificación del producto terminado	114
Tabla N° 61 Vestuario del personal	116
Tabla N° 62 Matriz FODA.....	121

Tabla N° 63 Descripción del puesto gerente.....	125
Tabla N° 64 Descripción del puesto de secretaria	126
Tabla N° 65 Descripción del puesto contador	127
Tabla N° 66 Descripción del puesto de supervisor de ventas	128
Tabla N° 67 Descripción del puesto vendedores	129
Tabla N° 68 Descripción del puesto de jefe de producción.....	130
Tabla N° 69 Descripción del puesto de operarios de producción.....	131
Tabla N° 70 Descripción del puesto de chofer	132
Tabla N° 71 Descripción del puesto de ayudante	133
Tabla N° 72 Indicadores de gestión	134
Tabla N° 73 Plan de inversiones	142
Tabla N° 74 Terreno	143
Tabla N° 75 Instalaciones	143
Tabla N° 76 Vehículos.....	143
Tabla N° 77 Maquinarias y equipos.....	143
Tabla N° 78 Equipos de computación y oficina	144
Tabla N° 79 Muebles y enseres.....	144
Tabla N° 80 Suministros de oficina	145
Tabla N° 81 Sueldos y salarios	145
Tabla N° 82 Inventarios	146
Tabla N° 83 Equipos informáticos.....	146
Tabla N° 84 Aplicaciones informáticas	146
Tabla N° 85 Gastos de constitución.....	146
Tabla N° 86 Gastos de organización.....	147
Tabla N° 87 Servicios básicos	147
Tabla N° 88 Utiles de aseo.....	147
Tabla N° 89 Inversión total estimada.....	148
Tabla N° 90 Plan de financiamiento	148
Tabla N° 91 Detalle de costos.....	149
Tabla N° 92 Proyección de los costos de producción.....	151
Tabla N° 93 Proyección de los costos de producción.....	151
Tabla N° 94 Proyección de los costos de producción.....	152

Tabla N° 95 Detalle de gastos.....	152
Tabla N° 96 Detalle de gastos.....	154
Tabla N° 97 Proyección de gastos	156
Tabla N° 98 Proyección de gastos	156
Tabla N° 99 Proyección de gastos	157
Tabla N° 100 Mano de obra directa	157
Tabla N° 101 Mano de obra.....	158
Tabla N° 102 Depreciación.....	159
Tabla N° 103 Proyección de depreciación.....	160
Tabla N° 104 Cálculo de ingresos.....	161
Tabla N° 105 Proyección de los ingresos	162
Tabla N° 106 Proyección de ingresos	162
Tabla N° 107 Proyección de ingresos	163
Tabla N° 108 Flujo de caja	164
Tabla N° 109 Punto de equilibrio	166
Tabla N° 110 Estado de resultados proyectado.....	169
Tabla N° 111 Indicadores referenciales para el cálculo del TMAR	170
Tabla N° 112 Proyección del flujo de caja	171
Tabla N° 113 Cálculo de TIR	172
Tabla N° 114 Cálculo del costo beneficio	173
Tabla N° 115 Flujo de caja del período de recuperación	174
Tabla N° 116 Margen de utilidad.....	175

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Género del encuestado	37
Gráfico No. 2 Edad del encuestado.....	38
Gráfico No. 3 Consumo de embutidos.....	39
Gráfico No. 4 Tipo de carne de embutidos	40
Gráfico No. 5 Tipo de embutidos.....	41
Gráfico No.6 Tiempo de compra de embutidos	42
Gráfico No. 7 Consumo de embutidos al mes	43
Gráfico No. 8 Productos sustitutos.....	44
Gráfico No. 9 Marcas de embutidos preferidas	45
Gráfico No. 10 Variables de preferencia de marca	46
Gráfico No. 11 Precios de embutidos de marca.....	47
Gráfico No. 12 Valor por kilo de embutido	48
Gráfico No. 13 Consumo de embutidos sin marca	49
Gráfico No 14 Motivo de consumo de embutido.....	50
Gráfico No. 15 Consumo actual de embutido sin marca	51
Gráfico No. 16 Cumplimiento de exigencias sanitarias.....	52
Gráfico No. 17 Lugares de adquisición de embutidos	53
Gráfico No. 18 Presentación de embutidos.....	54
Gráfico No. 19 Medio para visualizar publicidad.....	55
Gráfico No. 20 Consumiría embutidos a base de carne de cuy	56
Gráfico No. 21 Proyección de la demanda.....	59
Gráfico No. 22 Proyección de la oferta.....	73
Gráfico No. 23 Demanda insatisfecha	74
Gráfico No. 24 Diagrama de Pareto.....	113
Gráfico No. 25 FODA.....	120
Gráfico No. 26 Objetivos estratégicos	122
Gráfico No. 27Organigrama estructural.....	123
Gráfico No. 28 Organigrama funcional	124
Gráfico No. 29 Punto de equilibrio.....	168

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen No. 1 Cuadro comparativo de la carne de cuy con otras carnes.	24
Imagen No. 2 Mapa ciudad de Quito	27
Imagen No 3 Cinco fuerzas de Porter.	60
Imagen No. 4 Logotipo de embutidos Don Alex	78
Imagen No. 5 Página web	78
Imagen No. 6 Productos en la página web.....	79
Imagen No. 7 Página en Facebook.....	79
Imagen No. 8 Presentación y etiquetas de mortadela de cuy	80
Imagen No. 9 Presentación y etiqueta de salchicha	80
Imagen No. 10 Presentación y etiqueta de chorizo de cuy	81
Imagen No. 11 Canal de distribución.....	82
Imagen No. 12 Página web de buzón de sugerencias	82
Imagen N° 13 Representación del mapa de procesos	92
Imagen N° 14 Simbología de flujograma	92
Imagen N° 15 Flujograma del proceso de producción de chorizo	93
Imagen N° 16 Flujograma del proceso de producción de salchicha	94
Imagen N° 17 Flujograma del proceso de producción de mortadela.....	95
Imagen N° 18 Plano de las instalaciones	96
Imagen N° 19 Logotipo de la empresa.....	137

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

TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE CUY UBICADA EN EL CANTÓN CAYAMBE.

AUTOR: Alexander Bladimir Loaiza Delgado

TUTORA: MSc. María Fernanda Becerra

RESUMEN EJECUTIVO

En vista a que en la actualidad dentro de un hogar tanto el hombre como la mujer trabajan es más fácil comprar y consumir la comida precocida, sumado a eso existe en la ciudad de Quito un alto índice de personas que les gusta la carne de cuy, es de allí que nació esta idea de negocio la cual consiste en la creación de una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy ubicada en la ciudad de Cayambe, con el fin de abaratar el costo de la materia prima, los productos que se ofertarán son la mortadela delgada en presentación de 500 gramos, la mortadela gruesa, salchichas y el chorizo parrillero en presentación de 1 kilogramo, la venta de estos productos serán nuestra fuente de ingresos, para la creación de la empresa Embutidos Don Alex Cía. Ltda., se necesita una inversión de 349.252,33\$, la misma que será recuperada en el lapso 4 años, 8 meses y 10 días, según las proyecciones de ventas realizadas, constará de 3 socios los mismos que aportarán con el 51%, el 26% y el 23% del monto de la inversión inicial, tomando en consideración un capital de trabajo de tres meses. Estoy convencido de que este negocio tendrá una buena aceptación por la población ya que en la encuesta realizada a moradores de la ciudad de Quito el 93.23% de los encuestados afirmo que, sí estarían dispuestos a consumir embutidos a base de carne de cuy, y también porque lo que se está proponiendo es la elaboración y comercialización de productos innovadores, saludables y a precios competitivos en el mercado.

DESCRIPTORES: Carne de cuy, comercializadora, embutidos, plan de negocios, productora.

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

THEME: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A PRODUCER AND
MARKETING COMPANY OF POULTRY BASED ON CUY MEAT LOCATED
IN THE CANTON CAYAMBE.

AUTHOR: Alexander Bladimir Loaiza Delgado

TUTORA: MSc. María Fernanda Becerra

ABSTRACT

Nowadays with both men and women working in the home, it is easier to buy and consume pre-cooked food. Additionally, in the city of Quito there is a high rate of people who like guinea pig meat. From there, the business idea was born to create a company that produces and markets sausages made from guinea pig meat, located in Cayambe. In order to lower the cost of the raw material, the products offered are 500 grams of the thin mortadela, and 1 kilogram of each the thick mortadela, sausages and grilled sausage. The sale of these products will be our source of income. To create the company Sausages Don Alex Cía. Ltda., an investment of \$349.252,33 is needed which will be recovered in the span 4 years, 8 months and 10 days, according to the sales projections made. Consisted of 3 members who carried 51%, 26% and 23% of the amount of the initial investment, taking into account a working capital of three months. I am convinced that this business will be successful in this population because in a recent survey 93.23% of Quito residents stated that they would be willing to buy sausages made from guinea pig meat and also because what is being proposed is the production and marketing of innovative, healthy and competitively priced products in the market.

KEYWORDS: cuy meat, marketer, poultry, business plan, producer.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene por objeto desarrollar un Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy en el cantón Cayambe.

En nuestro país existen diversas empresas que se dedican a la producción y comercialización de embutidos, los mismos que tienen gran demanda entre la población siendo la materia prima para otros negocios como, por ejemplo: comidas rápidas las cuales generan fuentes de trabajo, además de aportar para el desarrollo productivo del país.

Actualmente es común encontrar embutidos ya sea de pollo, chanco, carne o hasta pavo; más no se puede encontrar embutidos a base de carne de cuy siendo una de las carnes más saludables que el ser humano puede consumir por sus altos niveles de proteínas.

El propósito de este plan de negocios es conocer la viabilidad del proyecto empresarial para posteriormente tomar la decisión de crear una empresa que elabore embutidos a base de carne de cuy en el cantón Cayambe para su posterior comercialización en la ciudad de Quito, los cuales serán vendidos en lugares estratégicos de la ciudad para que estén al alcance de los consumidores.

El plan de negocios está formado por cinco capítulos los mismos que se detallan a continuación: área de marketing, área de producción, área de organización y gestión, área jurídica legal y el área financiera.

Área de Marketing, en este capítulo se detallan las características del producto a ofrecer, los aspectos innovadores que se pretende brindar a los consumidores, para lo cual se realizó la segmentación con las respectivas dimensiones geográficas y demográficas. De igual manera se presenta el plan de muestreo mediante el cálculo de la muestra y la aplicación de la encuesta a los moradores de la ciudad de Quito. Se estudia la oferta, la demanda, así como la demanda insatisfecha del sector y se especifican los distintos canales de comunicación que se aplicarán para el proyecto.

Área de Producción, se estructura el mapa de procesos de la empresa dentro de los cuales están la maquinaria, equipos, herramientas, materia prima, muebles, equipos de oficina y computación con sus respectivos costos. Se considera el ritmo de trabajo, la capacidad instalada el nivel de inventario promedio, adicional se describe la mano de obra, la capacidad de producción y los métodos de control de calidad que se aplicarán en la empresa.

Área de Organización y Gestión, se establece la visión y la misión de la empresa, un análisis situacional (FODA). Se determina el organigrama estructural y funcional de los cargos que ocuparán los colaboradores donde se detallan las funciones y requisitos para el puesto. Se enumera los indicadores de gestión que se aplicarán en el negocio.

Área Jurídico Legal, se establece la forma jurídica de la empresa, la razón social, el tipo de compañía que se formará, también se detallan los requisitos jurídicos y legales que deberá cumplir para su correcto funcionamiento.

Área Financiera se efectúa el plan de inversiones especificando los activos que dispondrá la empresa para la realización de las actividades. Se realiza el cálculo de los costos y los gastos. Se realiza una proyección a 5 años de los ingresos que tendrá el negocio. Se especifica el flujo de caja, el punto de equilibrio y el estado de resultados. Se realiza la evaluación financiera con los indicadores: VAN, TIR, costo beneficio, periodo de recuperación, y finalmente las razones de liquidez y rentabilidad.

Objetivos del trabajo de titulación

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para conocer la viabilidad del proyecto empresarial para posteriormente tomar la decisión de crear una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy ubicada en el cantón Cayambe con el fin de comercializar sus productos en la ciudad de Quito y posteriormente expandirse a otras ciudades del país.

Objetivos específicos

- Diseñar estrategias de marketing mix por medio de la segmentación geográfica y demográfica que permitan la penetración del producto en el mercado.
- Planificar la transformación de la materia prima en producto terminado utilizando los canales de distribución para llegar a los consumidores.
- Elaborar la estructura organizacional y funcional; el direccionamiento estratégico mediante un análisis situacional.
- Indagar acerca de los requisitos que se necesita para la creación y el funcionamiento de la empresa en el ámbito jurídico y legal.
- Determinar la factibilidad del plan de negocios mediante los indicadores: TIR, VAN, costo beneficio, periodo de recuperación, razones de liquidez y rentabilidad.

CAPÍTULO I

1. ÁREA DE MARKETING

1.1. Objetivos del estudio del mercado

Definir el mercado objetivo para comercializar los embutidos a base de carne de cuy tomando como referencia los habitantes de la ciudad de Quito, considerando que la producción se la realizará en el cantón Cayambe.

1.2. Definición del producto

1.2.1. Especificación del producto

Los productos que pretende ofrecer la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy son los siguientes: mortadela, salchicha y chorizo en variadas presentaciones según el peso; los mismos que han sido pensados en los consumidores que son amantes de la carne de cuy y que hasta el momento no han podido encontrar otras alternativas a la hora de preparar y degustar un plato diferente y saludable.

Tabla No. 1 Especificaciones del producto

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	BENEFICIO
Mortadela de cuy Gruesa 1kg	Peso: aproximadamente de 1 Kg, se debe conservar a una temperatura de 2°C a 4°C, producto empacado al vacío y listo para consumir.	Producto dirigido para aquellos consumidores que no tienen tiempo para ir varias veces al supermercado; si compran una mortadela de 1 kg les durará 15 días aproximadamente

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	BENEFICIO
Mortadela de cuy delgada 500g	Peso: aproximadamente de 500 gramos, se debe conservar a una temperatura de 2°C a 4°C, producto empacado al vacío y listo para consumir.	Producto que encaja en los desayunos de los hogares ecuatorianos que por lo general su menú consta de: huevos, mortadela, café y pan, siendo así un desayuno nutritivo y saludable para toda la familia.
Salchicha de cuy 1kg	Peso: Se presenta en paquetes de 28 unidades gruesas por kilogramo, es a base de carne de cuy en tripa de celulosa al granel, se debe conservar a una temperatura de 2°C a 4°C	Producto que tiene muchas alternativas para los consumidores ejemplo: un almuerzo rápido ya que es precocinado lo cual no necesita de muchos minutos de cocción.
Chorizo de cuy 1kg	Peso: Se presenta en paquetes de 10 unidades por kilo, es a base de carne de cuy, embutida en tripa natural, se debe conservar a una temperatura de 2°C a 4°C.	Producto dirigido para aquellos consumidores que son amantes de las parrilladas, el chorizo de carne de cuy será un complemento muy importante en el plato.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El Autor.

La unidad de negocios se diferenciará de la competencia por sus valores agregados los mismos que se detallan a continuación:

Al hablar del mercado de los embutidos considerando la gran variedad de marcas y presentaciones que hay actualmente al alcance de los consumidores cabe mencionar que no existen productos a base de carne de cuy así que seremos pioneros en el negocio, con el fin de satisfacer los paladares de ese grupo de personas que no han sido tomadas en cuenta.

Su alta calidad proteica, su bajo contenido de colesterol y grasas, la convierten en una carne magra eficaz para integrarla en dietas habituales para una alimentación saludable de consumidores con necesidades proteicas elevadas, (niños, adolescentes, mujeres, deportistas, personas adultas y de la tercera edad) y en diversas situaciones fisiológicas, como por ejemplo el embarazo o la etapa de

lactancia, así también; sin inconvenientes, podría abrirse campo en nuevos segmentos de mercado como por ejemplo en regímenes de adelgazamiento.

Según la fuente confiable del INEC, la carne de cuy es una de las carnes más sanas ya que su porcentaje de grasa es menor al 9%, contiene también aproximadamente el 20% de proteínas además de eso contiene un alto porcentaje de Omega 3, considerándose así una de las carnes saludables.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo donde se detallan las propiedades de los diferentes tipos de carnes que consumen las personas.

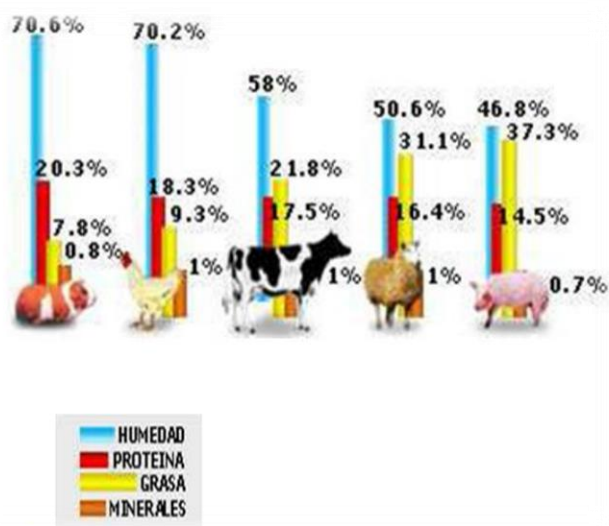


Imagen No. 1 Cuadro comparativo de la carne de cuy con otras carnes.

Fuente: INEC, 2010.

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por ser un producto nuevo extenderemos la cobertura ofreciéndolo para la venta en: restaurantes, patios de comida, sitios donde se dedican a realizar todo tipo de eventos con comida incluida, en la ciudad de Quito para posteriormente comercializar los productos a nivel nacional desde el Cantón Cayambe donde estará ubicada la empresa productora de embutidos a base de carne de cuy.

1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.

En la región Sierra de nuestro país la carne de cuy es considerada como un plato típico, pero en nuestra dieta diaria no ha sido tomada en cuenta lo cual ha

limitado su producción y consumo a comparación con los demás tipos de carnes; a pesar de ser muy saludable y con altos valores nutricionales.

Según la fuente confiable del INEC, la carne de cuy es una de las carnes más sanas ya que su porcentaje de grasa es menor al 9%, contiene también aproximadamente el 20% de proteínas además de eso contiene un alto porcentaje de Omega 3, considerándose así una de las carnes saludables.

Actualmente en el mercado existen un sin número de empresas productoras y comercializadoras de embutidos a base de carne de res, pollo, chanco y pavo. Con este antecedente se puede decir que es un producto novedoso e innovador por cuanto su materia prima es la carne de cuy lo que la convertirá en la primera empresa que produzca y comercialice este tipo de producto; por lo tanto, no tendrá competencia directa en el mercado y además ofrecerá a los consumidores una opción más a la hora de deleitarse con platillos en donde los embutidos son los protagonistas.

1.3. Definición del mercado

Un mercado, son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio (Fisher & Espejo, 2003).

Con el propósito de que los consumidores puedan adquirir los productos en sus variadas presentaciones de una manera fácil y al alcance de todos se pretende comercializarlos en restaurantes, supermercados, hoteles, mini markets y tiendas.

1.3.1. Qué mercado se va a tocar en general

Con la creación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy los mismos que estarán direccionados a los consumidores que buscan alternativas nuevas y saludables para su dieta diaria y que además les guste la carne de cuy, siendo las mujeres quienes toman la decisión a la hora de comprar alimentos para la familia.

Proporcionándoles como valor agregado productos embutidos precocidos de alta calidad en diferentes presentaciones para deleitar el paladar de las familias que llevan un estilo de vida acelerado por el trabajo y los estudios lo cual conlleva

a la búsqueda de alimentos de fácil preparación siendo el cuy un alimento tradicional en los habitantes de la Región Sierra del Ecuador por lo tanto el consumo de esta carne va de generación en generación.

1.3.1.1.Categorización de sujetos

La siguiente tabla tiene como fin segmentar por categorías para determinar los clientes con los que la empresa se relacionará de manera directa e indirecta.

Tabla No. 2 Categorización de sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Jefe (a) de hogar
¿Quién usa?	Familia
¿Quién decide?	Jefe (a) de hogar
¿Quién influye?	Familiares, amigos, conocidos

Fuente: Investigación propia, 2019

Elaborado por: El Autor.

1.3.1.2.Estudio de segmentación

En el Cantón Cayambe entre la avenida Víctor Cartagena y Avenida Bolívar, estará ubicada la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy debido a que la materia prima es predominante en el Cantón, también se debe considerar que el mercado objetivo estará ubicado en la ciudad de Quito ya que es la segunda ciudad más poblada del Ecuador y sus habitantes llevan un estilo de vida acelerado debido al trabajo y los estudios por lo cual buscan alternativas alimenticias de fácil preparación.

Es por ello que en la siguiente imagen se presenta el territorio que comprende la ciudad de Quito, para el estudio de segmentación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy.



Imagen No. 2 Mapa ciudad de Quito

Fuente: Google Maps, 2019.

Elaborado por: Google Maps

En la siguiente tabla se presenta un estudio de segmentación de dimensión conductual enfocados en los habitantes de la ciudad de Quito.

Tabla No. 3 Dimensión conductual

Variable	Descripción
Tipo de necesidad	Social, alimenticia
Tipo de compra	Consumo masivo
Relación con la marca	No
Actitud frente al producto	Positiva

Fuente: Observación Directa, 2019

Elaborado por: El Autor.

Para la distribución del producto la empresa consideró a la ciudad de Quito en la Provincia de Pichincha, por esta razón se estudiará la dimensión geográfica de forma general.

Tabla No. 4 Dimensión geográfica

Variable	Descripción	N° Habitantes
País	Ecuador.	17.196.476
Región	Sierra	6.081.342
Provincia	Pichincha	2.576.287
Cantón	Quito	2.239.191
Zona	Urbana	1.619.146

Fuente: INEC. Proyección, según cantones 2010 - 2020

Elaborado por: El Autor.

Para el presente Plan de Negocios el mercado objetivo son los habitantes de la ciudad de Quito hombres y mujeres mayores de 5 años en adelante para lo cual se toma en consideración la zona urbana de la ciudad y a eso se le resta los habitantes menores de 5 años que representan el 9.2% dándonos un total de habitantes de 1.470.185 los mismos que representan el universo del proyecto.

Tabla No. 5 Dimensión demográfica

Variable	Descripción
Edad	Mayores de 5 años en adelante
Sexo	Hombres / mujeres
Población urbana de Quito mayores de 5 años	1.470.185

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: El Autor.

1.3.1.3. Plan de muestreo

Como referencia se tomó la Población urbana de la ciudad de Quito que según los indicadores del INEC 2010 es de 1.619.146 habitantes entre hombre y mujeres. A dicho número poblacional se aplicó una resta del 9,2% ya que este valor representa los menores de 5 años, dándonos como resultado un total de 1.470.185 habitantes siendo estos hombre y mujeres, a esta cantidad se le aplicó la siguiente fórmula estadística para obtener la muestra con la que se trabajará para la recopilación de datos por medio de la herramienta de la encuesta.

Para obtener la muestra se deberá aplicar la siguiente fórmula:

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

Equivalencias:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de ocurrencia.

Q = Probabilidad de no ocurrencia.

N = Tamaño Población o universo

e = Error de la muestra (5% - 7%).

Datos:

n = Personas

Z = Para 95% de confianza, Z = 1,96

P = 0,50

Q = 0,50

N = 1.470.185 Tomado del INEC

e = Permisible 5% = 0,05

Cálculo de la muestra:

$$\frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1.470.185}{0,05^2(1.470.185 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1,96 * 1,96 * 0,5 * 0,5 * 1.470.185}{((0,05 * 0,05) * (1.470.185 - 1) + (1,96 * 1,96) * (0,5) * (0,5))}$$

$$n = \frac{1.411.966}{3676}$$

n = 384 Encuestas

1.3.1.4. Instrumentos para recopilar información

Objetivo Específico: Obtener información que permita elaborar el Plan de Negocios para la creación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy.

Para lo cual se elaboró la siguiente tabla la misma que contiene métodos de recolección los mismos que se pueden indagar en revistas, libros, internet, servicios agrupados y en bancos de datos de otras organizaciones se pretende obtener información acerca de la maquinaria que se necesita para la elaboración de embutidos a base de carne de cuy.

Tabla No. 6 Métodos de recolección 1

Necesidades de información	Tipo de información	Fuente	Instrumentos
Qué es la capacidad operativa	Secundaria	Libros	Servicios agrupados
Tipos de maquinarias para producir embutidos	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones
Capacidad operativa de la maquinaria de embutidos	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones
Costos de la maquinaria de embutidos	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones
Mantenimiento para la maquinaria de embutidos	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones

Capacitación para el manejo de la maquinaria de embutidos	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones
Procedencia de la maquinaria de embutidos.	Secundaria	Proveedores	Bancos de datos de otras organizaciones

Fuente: Observación, 2019

Elaborado por: El Autor.

Objetivo estratégico: Determinar el mercado potencial del negocio con el propósito de establecer estrategias para el segmento al cual direccionará sus productos.

Por medio de la matriz desarrollada anteriormente se tiene como objetivo encontrar el mercado potencial al cual está dirigido los productos que se ofertarán en la empresa considerando la información de fuentes primarias, secundarias, banco de datos de organizaciones, servicios agrupados y la encuesta.

Tabla No. 7 Métodos de recolección 2

Necesidades de información	Tipo de información	Fuente	Instrumentos
Determinar el mercado potencial	Secundaria	INEC	Servicios agrupados
Top de Empresas productoras y comercializadoras de embutidos en el sector	Secundaria	Superintendencia de Compañías	Banco de datos de organizaciones
Factores críticos para el sector	Secundaria	Municipio	Banco de datos de organizaciones

Gustos y Primaria Moradores del Encuesta
preferencias de sector
los consumidores

Fuente: Observación, 2019

Elaborado por: El Autor.

Empresas de Servicios Similares.

A continuación, se presenta un listado de las empresas que forman parte de la competencia y que ofrecen productos similares al ofrecido.

Tabla No. 8 Principales competidores

Empresa	Ubicación	Productos
Don Diego	Quito	Venta de embutidos
Federer C	Av. Los Conquistadores y la Tolita n26-478, Quito	Venta de embutidos
Embutidos Juris C	Domingo Segura n64-36 y Bellavista (Cotocollao), Quito	Venta de embutidos
La Suiza Cía. Ltda.	Juan Berrazueta y Tadeo Benitez, Carcelén Alto, Quito	Venta de embutidos
Casa Comercial Almeida C	Av.10 de Agosto n45-30, El Labrador, Quito	Venta de embutidos
Serdela Ecuatoriana C. A	Obispo Díaz de la Madrid oe8-195 y Lizarazu, Quito	Venta de embutidos
La Rancherita	Calderón y Pizarro, Tumbaco, Quito	Venta de embutidos

Fuente: Observación, 2019

Elaborado por: El Autor.

1.3.1.5.Diseño y recolección de información

INFORMACIÓN SECUNDARIA

En lo que respecta a las fuentes de datos secundarias se utilizaron registros e informes de negocios o empresas que realizan la misma actividad en caso de que sea posible tener acceso a la información; de no ser así se procederá de la siguiente manera:

Entidades gubernamentales: Por medio de estas entidades se puede obtener datos importantes y relevantes para el desarrollo del plan de negocios, a los mismos que se puede acceder para fines informativos, así se tiene el INEC, el Banco Central Del Ecuador, la Superintendencia de Compañías, el Municipio de Quito, etc. Las mismas que proporcionaran datos socioeconómicos y financieros de mucha ayuda e interés para la toma de decisiones.

Asociaciones Comerciales y Profesionales: Las Asociaciones serán de gran ayuda porque poseen información debidamente actualizada mes a mes de las actividades realizadas en varios sectores productivos; a las cuales las podemos identificar como: Asociaciones de empresarios, Cámaras de Comercio, las mismas que pueden proporcionar información acerca de empresas relacionadas a la producción y comercialización de embutidos.

INFORMACIÓN PRIMARIA

Para obtener la información primaria se procedió a realizar una encuesta, aplicando un cuestionario para conocer los gustos y preferencias de la población urbana de la ciudad de Quito, con la muestra obtenida anteriormente se realizaron 384 encuestas dirigidas a personas mayores de edad.

ENCUESTA

Diseño de la encuesta

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Escuela de Administración de Empresas y Negocios

Objetivo: Medir el grado de aceptación de embutidos a base de carne de cuy en la ciudad de Quito.

Instrucciones: Lea determinadamente cada pregunta y marque su respuesta con toda la franqueza posible, muchas gracias por su ayuda.

1. Género:

Masculino
Femenino

2. Edad:

18 a 29
30 a 39
40 a 49
50 a 65

3. ¿Consume usted embutidos?

Si
No

4. ¿De qué tipo de carne consume los embutidos?

Res
Pollo
Chancho
Cuy
Llama
Borrego
No responde

5. ¿Qué tipo de embutidos consume?

Salchichas
Mortadela gruesa
Mortadela delgada
Jamón
Chorizo
Paté
No responde

6. ¿Cada que tiempo compra embutidos?

Todos los días
Una vez a la semana
Una vez a los quince días
Una vez al mes
No responde

7. ¿Qué cantidad de embutidos consume a la semana?

- Una libra
- Dos libras
- Tres libras
- Más de tres libras
- No responde

8. ¿Si no encuentra embutidos que otro producto consume?

- Lácteos
- Cárnicos
- Cereales
- No responde

9. ¿Qué marca de embutidos usted prefiere?

- Plumrose
- Pronaca
- Don Diego
- La Suiza
- Otras marcas
- No Responde

10. ¿Por qué prefiere estas marcas?

- Precio
- Calidad
- Presentación
- Marca
- Atención
- No responde

11. ¿Considera usted que los precios de embutidos de marcas conocidas son?

- Precios altos
- Precios medios
- Precios bajos
- No responde

12. ¿Cuánto paga por un kilo de embutidos?

- 8,00 - 12,00
- 12,01 - 16,00
- 16,01 - 20,00
- Otro valor
- No responde

13. ¿Alguna vez ha consumido embutidos que no tienen marca?

- Si
- No
- No responde

14. ¿Por qué consume este tipo de embutidos?

- Precio
- Calidad
- Presentación
- Atención

No responde

15.¿Actualmente sigue consumiendo embutidos sin marca registrada?

Si

No

No responde

16.¿Considera usted que los embutidos que no tienen marca cumplen con todas las exigencias de sanidad?

Si

No

No responde

17.¿En qué lugar adquiere sus embutidos?

Tiendas

Supermercados

Minimarkets

Mercados

Ferias

No responde

18.¿En qué presentaciones le gustaría encontrar los embutidos?

Paquetes de 100 gramos

Paquetes de 500 gramos

Paquetes de 1 kilo

Paquetes de 2 kilos

Paquetes de 3 kilo

No responde

19.¿Por qué medios de comunicación a usted le gustaría informarse de nuevos productos?

Televisión

Periódico

Pancartas

Redes Sociales

Banners

Otros

No responde

20.¿Estaría usted dispuesto a consumir embutidos a base de carne de cuy de una nueva marca en el mercado, que cumpla con todas las exigencias sanitarias y garanticen un producto de buena calidad, con precios accesibles?

Si

No

No responde

1.3.1.6.Análisis e Interpretación

Basado en el tamaño de la muestra obtenida de 384 personas encuestadas en la ciudad de Quito, se realizó el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, que se detallan a continuación:

1 Género:

Tabla No. 9 Género del encuestado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	120	31,25%
Femenino	264	68,75%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 68,75% de los encuestados son mujeres y tan solo el 31,25% son hombres.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados son mujeres y una minoría son hombres, esto se da porque a nivel nacional las mujeres son quienes compran los productos que consume la familia.

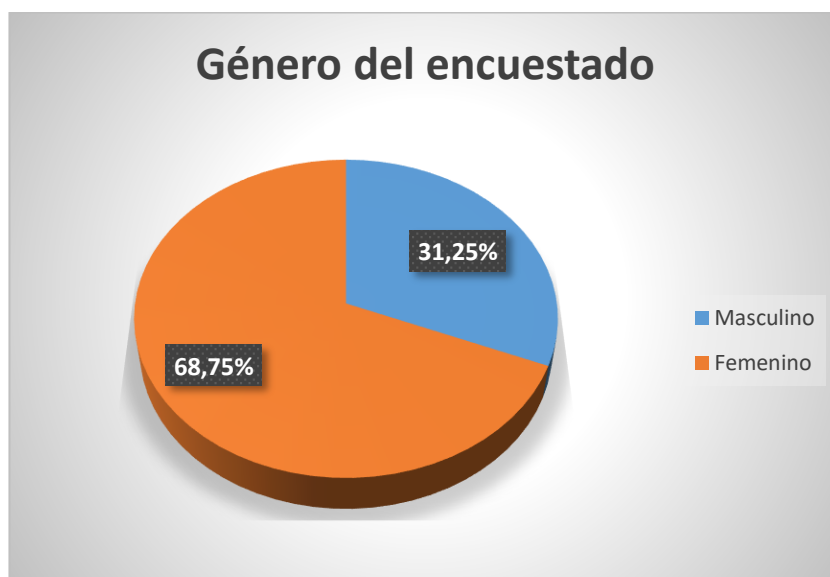


Gráfico No. 1 Género del encuestado

Elaborado por: El Autor

2 Edad:

Tabla No. 10 Edad del encuestado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 29 años	72	18,75%
30 a 39 años	214	55,73%
40 a 49 años	57	14,84%
50 a 64 años	41	10,68%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 55,73% de los encuestados están en rango de edad de 30 a 39 años, el 18,75% en el rango de 18 a 29 años, el 14,84% en el rango de 40 a 49 años, y tan solo el 10,68% en el rango de edad 50 a 64 años.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados está en la edad de 30 a 39 años y una minoría en los otros rangos, lo que se podría decir que la población es adulto-joven.

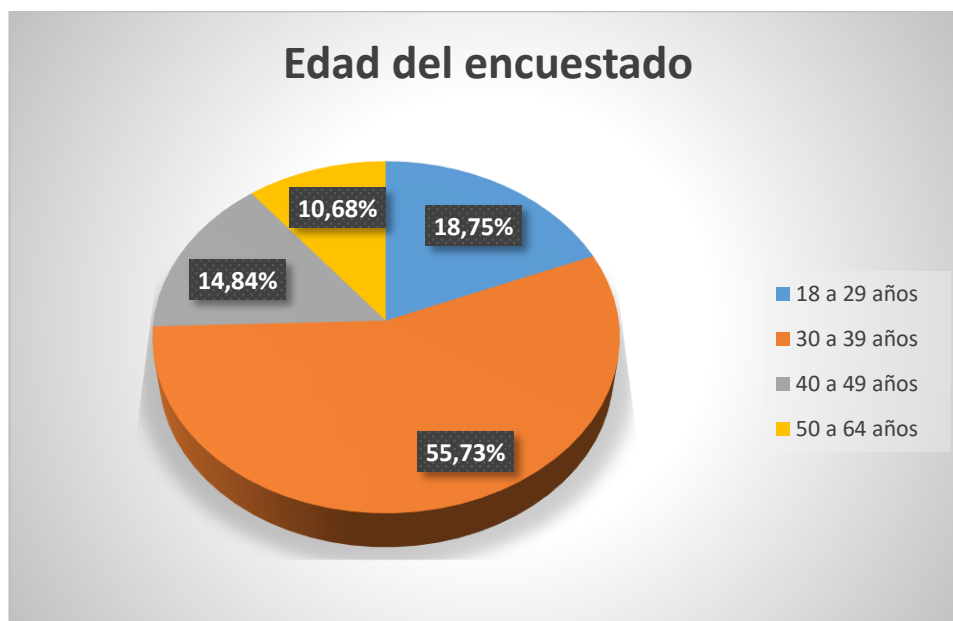


Gráfico No. 2 Edad del encuestado

Elaborado por: El Autor

3 ¿Consumen usted embutidos?

Tabla No. 11 Consumo de embutidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	372	96,88%
No	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 96,88% de los encuestados señaló que si consume embutidos y tan solo el 3,13% afirmó que no lo hace.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados consumen embutidos, lo que reafirma que los embutidos forman parte fundamental en la alimentación de los ecuatorianos y que la tendencia en la demanda de este producto aumenta de manera significativa.

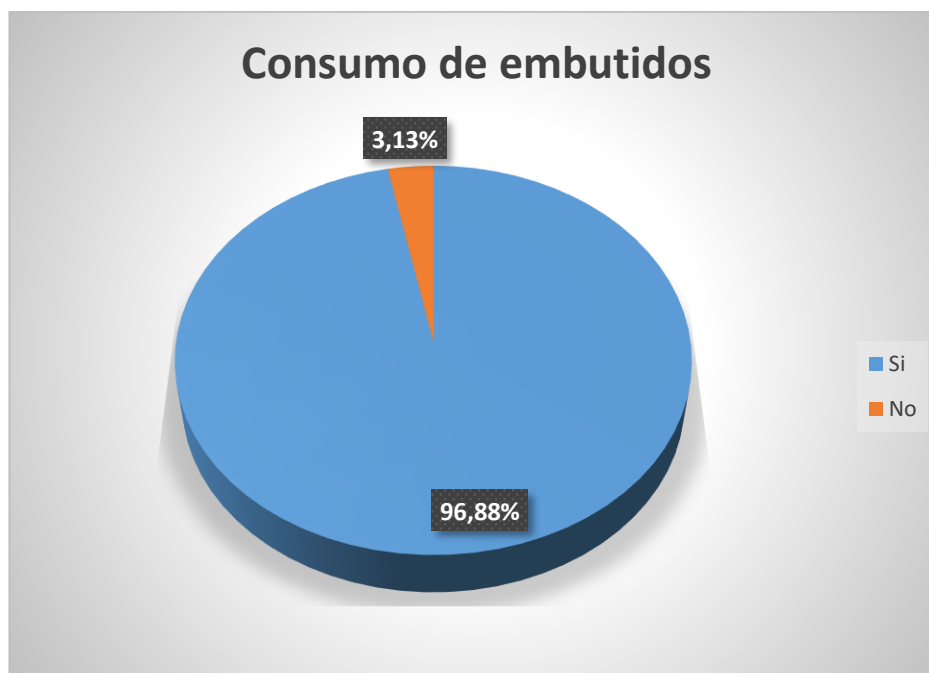


Gráfico No. 3 Consumo de embutidos

Elaborado por: El Autor

4 ¿De qué tipo de carne consume los embutidos?

Tabla No. 12 Tipo de carne de embutidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Res	166	43,23%
Pollo	206	53,65%
Chancho	0	0,00%
Cuy	0	0,00%
Llama	0	0,00%
Borrego	0	0,00%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 53,65% de los encuestados señaló que consume embutidos de pollo, el 43,23% de res y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirman que consumen embutidos a base de carne de pollo y de res, por lo tanto, se puede afirmar que estas dos clases de embutidos serían los principales productos competidores.

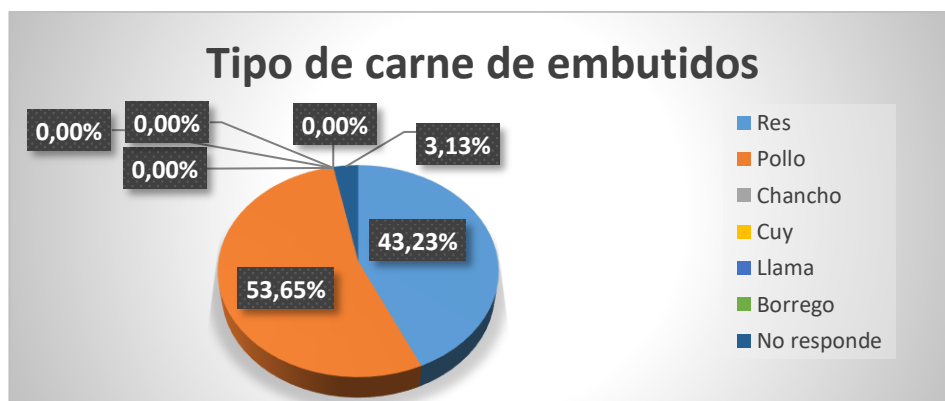


Gráfico No. 4 Tipo de carne de embutidos

Elaborado por: El Autor

5 ¿Qué tipo de embutidos consume?

Tabla No. 13 Tipo de embutidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salchicha	112	29,17%
Mortadela gruesa	59	15,36%
Mortadela delgada	57	14,84%
Jamón	23	5,99%
Chorizo	118	30,73%
Paté	3	0,78%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 30,73% de los encuestados afirmó que el tipo de embutidos que consume es chorizo, el 29,17% salchicha, el 15,36% mortadela gruesa, el 14,84% mortadela delgada, el 5,99% jamón, el 3,13% no respondió la pregunta y tan solo el 0,78% paté.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados consume chorizo, salchichas y mortadela gruesa y delgada y tan solo una minoría jamón y paté, razón por la cual el chorizo, salchicha y la mortadela gruesa y delgada son los productos embutidos que tienen un alto grado de aceptación.

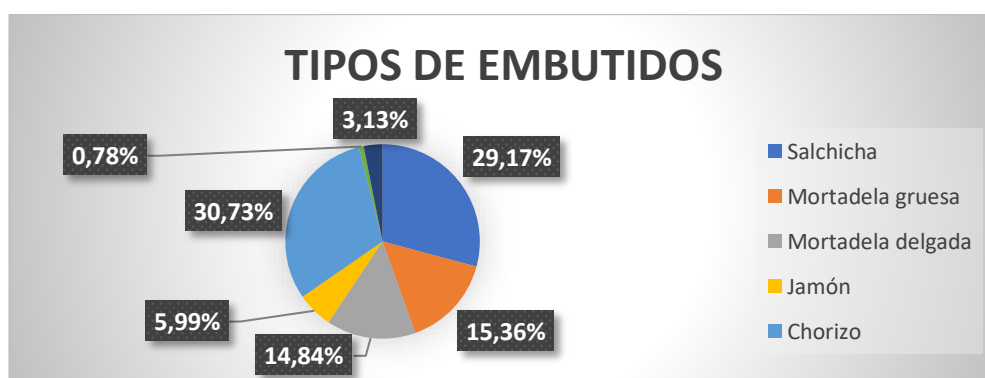


Gráfico No. 5 Tipo de embutidos

Elaborado por: El Autor

6 ¿Cada que tiempo compra embutidos?

Tabla No. 14 Tiempo de compra

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todos los días	23	5,99%
Una vez a la semana	167	43,49%
Una vez a los quince días	133	34,64%
Una vez al mes	49	12,76%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 43,49% de los encuestados afirmó que compra embutidos una vez a la semana, el 34,64% una vez a los quince días, el 12,76% una vez al mes, el 5,99% todos los días y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados compran embutidos una vez a la semana eso quiere decir que el producto es de alta rotación en el mercado ya que forma parte de la alimentación de los ecuatorianos.

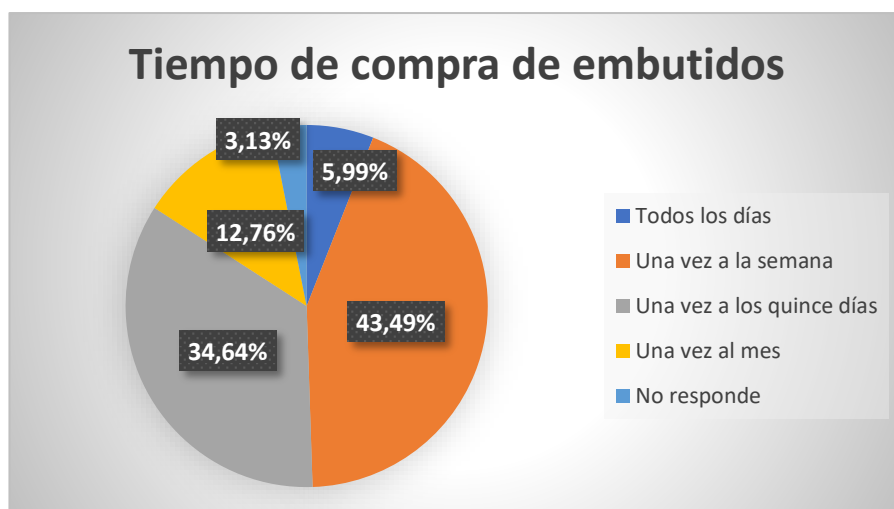


Gráfico No.6 Tiempo de compra de embutidos

Elaborado por: El Autor

7 ¿Qué cantidad de embutidos consume al mes?

Tabla No. 15 Consumo de embutidos al mes

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Media libra	302	78,65%
Una libra	50	13,02%
Dos libras	14	3,65%
Tres libras	6	1,56%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 78,65% de los encuestados afirmó que consume media libra de embutidos al mes, el 13,02% una libra de embutidos al mes, el 3,65% dos libras de embutidos al mes, el 1,56% tres libras de embutidos al mes y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirma que consume mensualmente media libra de embutidos, lo cual significa que el consumo de embutidos es considerable además de que este producto forma parte de la alimentación cotidiana de la población encuestada.

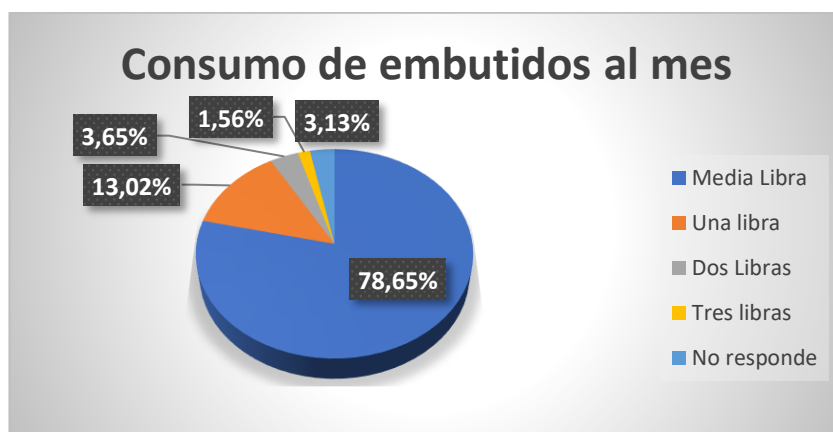


Gráfico No. 7 Consumo de embutidos al mes

Elaborado por: El Autor

8 ¿Si no encuentra embutidos que otro producto consume?

Tabla No. 16 Productos sustitutos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lácteos	74	19,27%
Cárnicos	207	53,91%
Cereales	91	23,70%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 53,91% de los encuestados afirmó que en caso de no encontrar embutidos en los diferentes puntos de venta compraría productos cárnicos, el 23,70% cereales, el 19,27% lácteos y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmaron que cuando no consumen embutidos prefieren consumir productos cárnicos para de esta manera sustituir la necesidad de consumir embutidos.

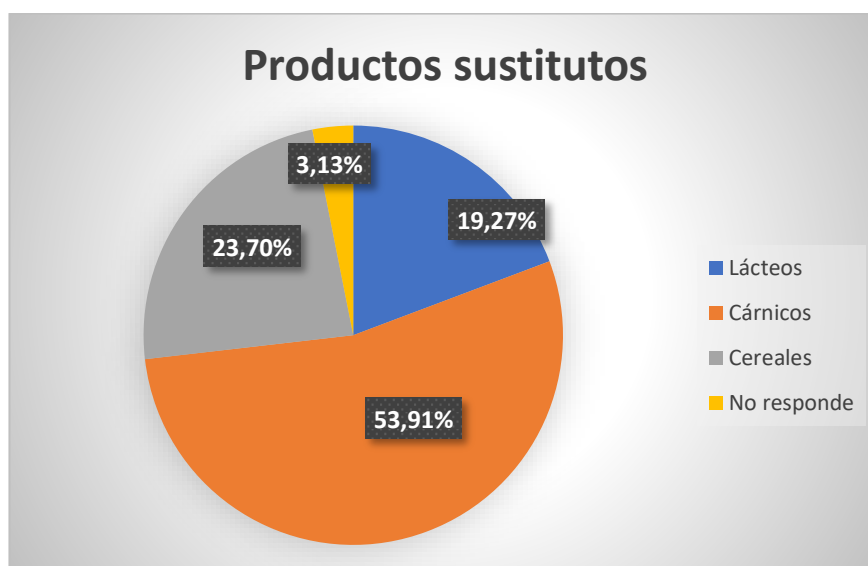


Gráfico No. 8 Productos sustitutos

Elaborado por: El Autor

9 ¿Qué marca de embutidos usted prefiere?

Tabla No. 17 Marca de embutidos preferidas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plumrose	96	25,00%
Pronaca	79	20,57%
Don Diego	78	20,31%
La Suiza	59	15,36%
Otras marcas	60	15,63%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 25% de los encuestados afirmó que prefiere los embutidos de la marca Plumrose, el 20,57% Pronaca, el 20,31% Don Diego, el 15,36% La suiza, el 15,63% otras marcas y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

A través de esta pregunta se pudo identificar que la marca de embutidos más preferida por los encuestados fue Plumrose, Pronaca y Don Diego, ya que estas empresas mantienen una larga trayectoria en el mercado.

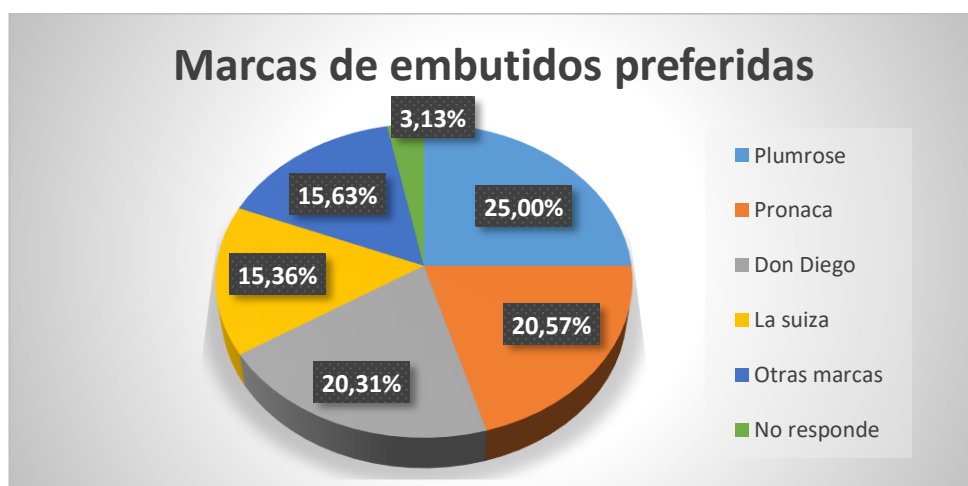


Gráfico No. 9 Marcas de embutidos preferidas

Elaborado por: El Autor

10 ¿Por qué prefiere estas marcas?

Tabla No. 18 Variables de preferencia de marcas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	93	24,22%
Calidad	126	32,81%
Presentación	39	10,16%
Marca	58	15,10%
Atención	56	14,58%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 32,81% de los encuestados afirmó que prefiere la marca de embutidos por su calidad, el 24,22% por su precio, el 15,10% por su marca, el 14,58% por su atención, el 10,16% por su presentación y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que la variable más importante a la hora de adquirir embutidos es la calidad y el precio, de tal manera que la calidad del producto es fundamental en la elaboración de este proyecto.

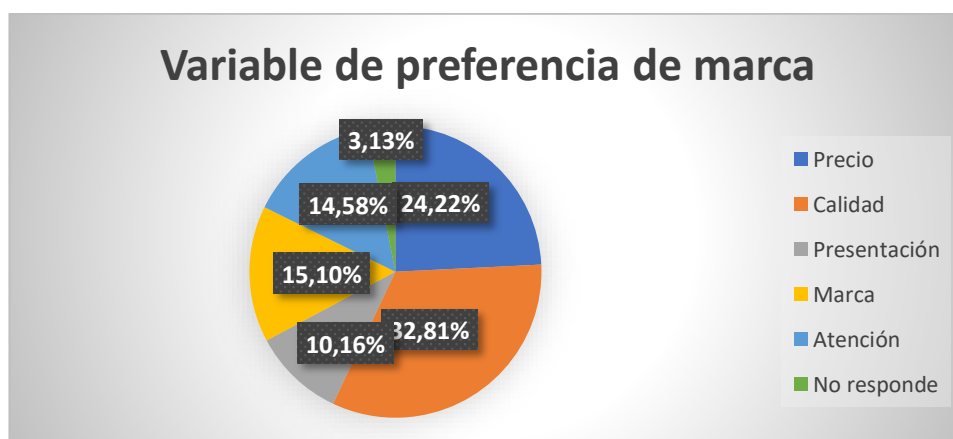


Gráfico No. 10 Variables de preferencia de marca

Elaborado por: El Autor

11 ¿Considera usted que los precios de embutidos de marcas conocidas son?

Tabla No. 19 Precios de embutidos de marca

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios Altos	93	24,22%
Precios Medios	192	50,00%
Precios Bajos	87	22,66%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 50% de los encuestados afirmó que los precios de embutidos de marca conocidas son precios medios, el 24,22% afirmó que son precios altos, el 22,66% que son precios bajos y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

En esta pregunta se determinó que los encuestados consideran que los precios de los embutidos de marcas legalmente constituidas son precios medios.

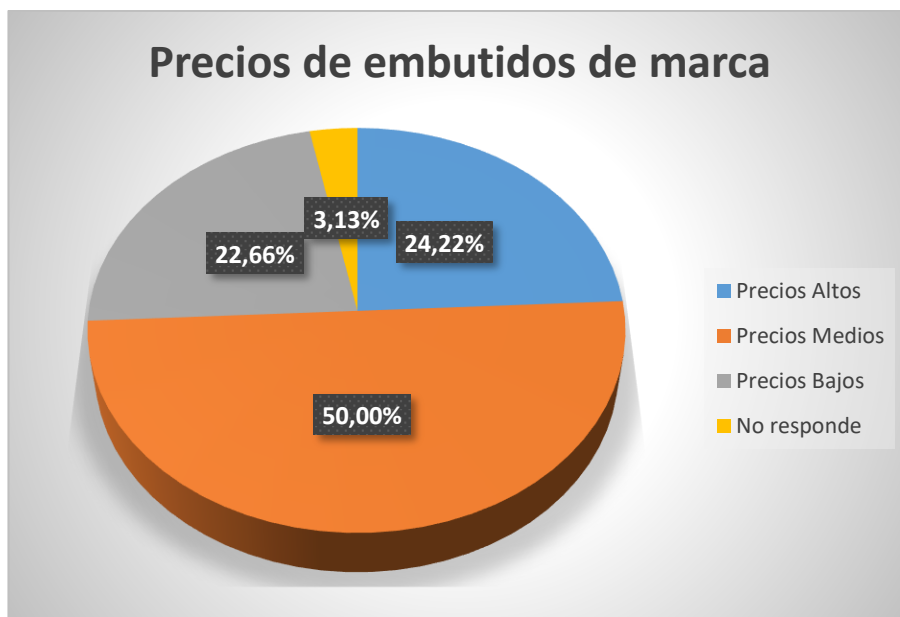


Gráfico No. 11 Precios de embutidos de marca

Elaborado por: El Autor

12 ¿Cuánto paga por un kilo de embutidos?

Tabla No. 20 Valor por kilo de embutido

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8,00 - 12,00	156	40,63%
12,01 - 16,00	171	44,53%
16,01 - 20,00	23	5,99%
Otro valor	22	5,73%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 44,53% de los encuestados afirmó que cancela por un kilo de embutidos de 12,01\$ a 16,00\$, el 40,63% cancela de 8,00\$ a 12,00\$, el 5,99% cancela de 16,01\$ a 20,00\$, el 5,73% cancela otro valor y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

Esta pregunta estableció el precio que los consumidores estarían dispuestos a cancelar por un kilo de embutidos que en su mayoría fue de 12,01\$ a 16,00\$.

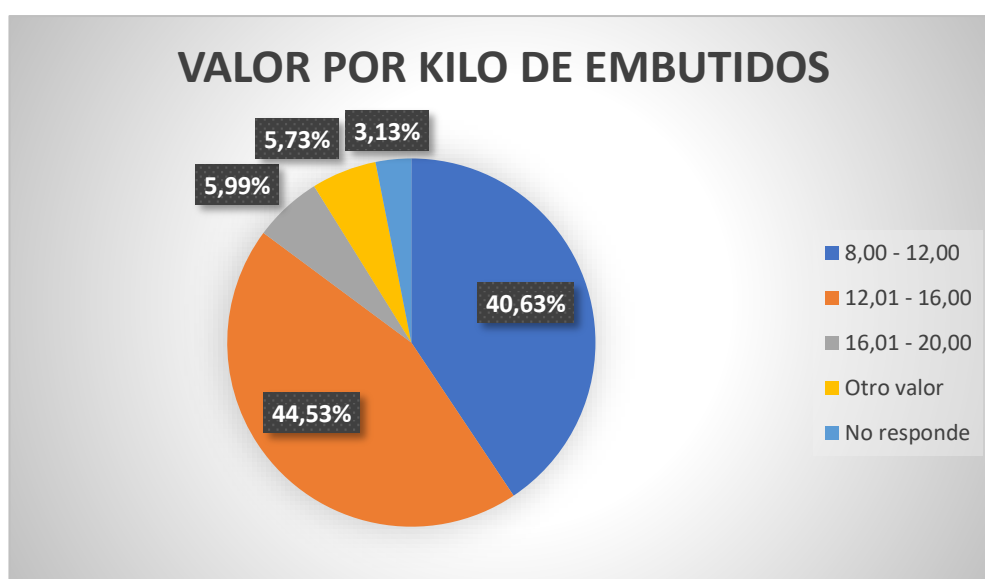


Gráfico No. 12 Valor por kilo de embutido

Elaborado por: El Autor

13 ¿Alguna vez ha consumido embutidos que no tienen marca?

Tabla No. 21 Consumo de embutidos sin marca

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	98	25,52%
No	274	71,35%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 71,35% de los encuestados afirmó que no han consumido embutidos que no tienen marca, el 25,52% afirmó lo contrario y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que no consumen embutidos que no posean marca y una minoría dijo lo contrario, esto sin duda se traduce en que los consumidores necesitan garantías como calidad e higiene en los productos que están dispuestos a comprar.

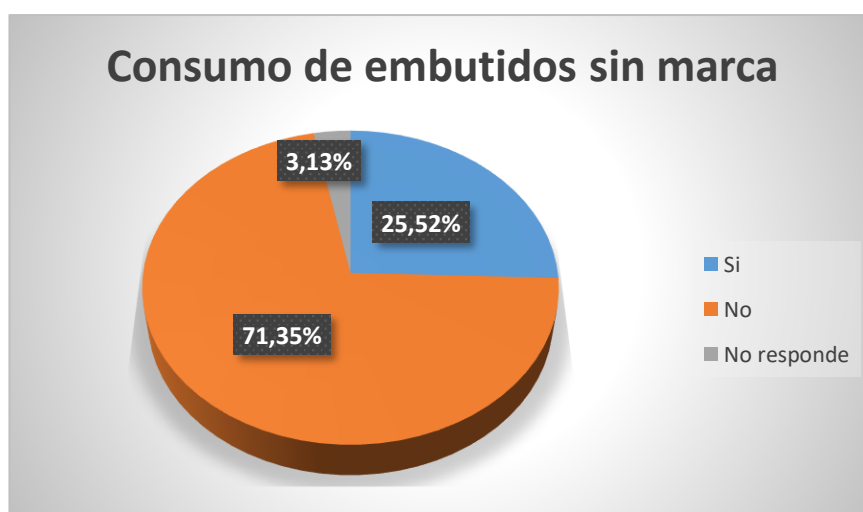


Gráfico No. 13 Consumo de embutidos sin marca

Elaborado por: El Autor

14 ¿Por qué consume este tipo de embutidos?

Tabla No. 22 Motivo de consumo de embutido

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	42	10,94%
Calidad	6	1,56%
Presentación	24	6,25%
Atención	26	6,77%
No responde	286	74,48%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 74,48% de los encuestados no respondió, el 10,94% asegura que prefiere los embutidos sin marca por el precio, el 6,77% por la atención, el 6,25% por su presentación a la hora de adquirirlos y tan solo el 1,56% por la calidad.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados no respondieron a la pregunta porque prefieren consumir embutidos de marca, sin embargo, ciertas personas consumen estos embutidos por el precio.

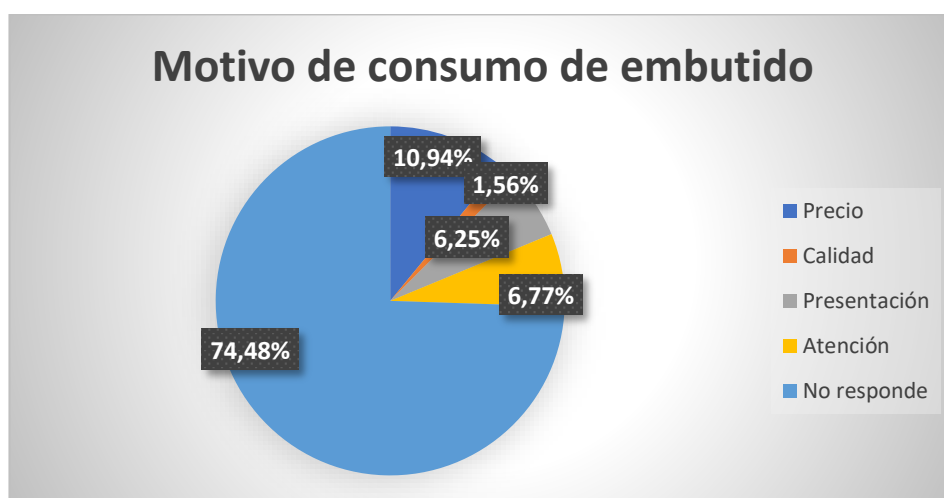


Gráfico No 14 Motivo de consumo de embutido

Elaborado por: El Autor

15 ¿Actualmente sigue consumiendo embutidos sin marca registrada?

Tabla No. 23 Consumo actual de embutido sin marca

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	56	14,58%
No	42	10,94%
No responde	286	74,48%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 74,48% de los encuestados no respondieron a la pregunta, 14,58% aseguró seguir consumiendo embutidos sin marca y tan solo el 10,94% afirmó lo contrario.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que no consumen embutidos de marcas no registradas en el mercado y una minoría afirmó lo contrario, para lo cual se pretende elaborar un producto cumpliendo normas de calidad e higiene necesarios que proyecten garantías al consumirlos.

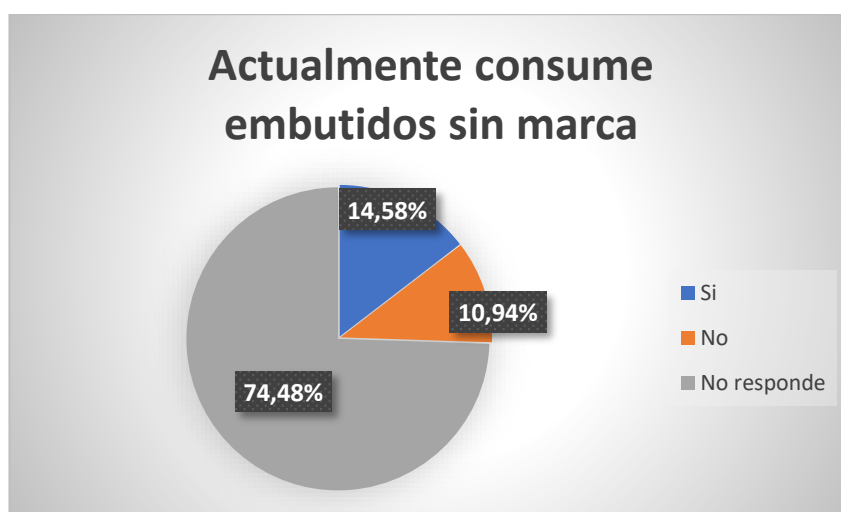


Gráfico No. 15 Consumo actual de embutido sin marca

Elaborado por: El Autor

16 ¿Considera usted que los embutidos que no tienen marca cumplen con todas las exigencias de sanidad?

Tabla No. 24 Cumplimiento de exigencias sanitarias

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	3,39%
No	359	93,49%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 93,49% de los encuestados afirmó que los embutidos que no tienen marca no cumplen con todas las exigencias de sanidad para no traer consecuencias a la salud de los consumidores, el 3,39% respondió lo contrario y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que los embutidos que no poseen marca no son saludables ya que su procedencia es dudosa.



Gráfico No. 16 Cumplimiento de exigencias sanitarias

Elaborado por: El Autor

17 ¿En qué lugar adquiere embutidos?

Tabla No. 25 Lugares de adquisición de embutidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiendas / Bodegas	59	15,36%
Minimarkets	43	11,20%
Supermercados	158	41,15%
Mercados	34	8,85%
Ferias	78	20,31%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 41,15% de los encuestados afirmó que adquiere sus embutidos en supermercados, el 20,31% en ferias, el 15,36% en tiendas o bodegas, el 11,20% en minimarkets, el 8,85% en mercados y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que adquieren embutidos en supermercados y una minoría en mercados municipales, para lo cual se pretende introducir los productos en los supermercados.

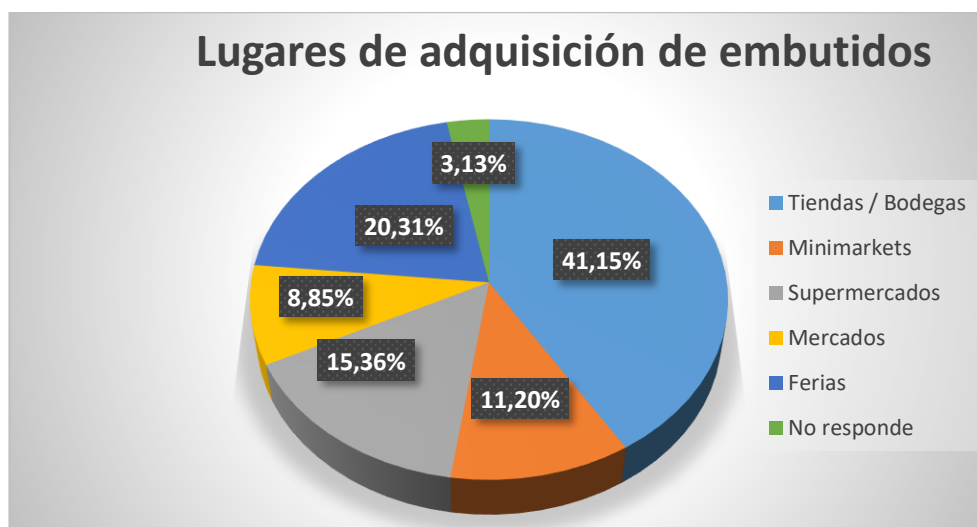


Gráfico No. 17 Lugares de adquisición de embutidos

Elaborado por: El Autor

18 ¿En qué presentaciones le gustaría encontrar los embutidos?

Tabla No. 26 Presentación de embutidos

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Paquetes de 100gramos	42	8,85%
Paquetes de 500 gramos	129	33,59%
Paquetes de 1 kilo	156	40,63%
Paquetes de 2 kilos	52	8,33%
Paquetes de 3 kilos	21	5,47%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 40,63% de los encuestados afirmó que le gustaría encontrar embutidos en paquetes de 1 kilo, el 33,59% en paquetes de 500 gramos, el 8,85% en paquetes de 100 gramos, el 8,33% en paquetes de 2 kilos, el 5,47% en paquetes de 3 kilos y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría afirmó que le gusta adquirir embutidos en paquetes de 1 kilo y una minoría en paquetes de 500 gramos, esta pregunta nos orienta a la presentación más idónea para el mercado.

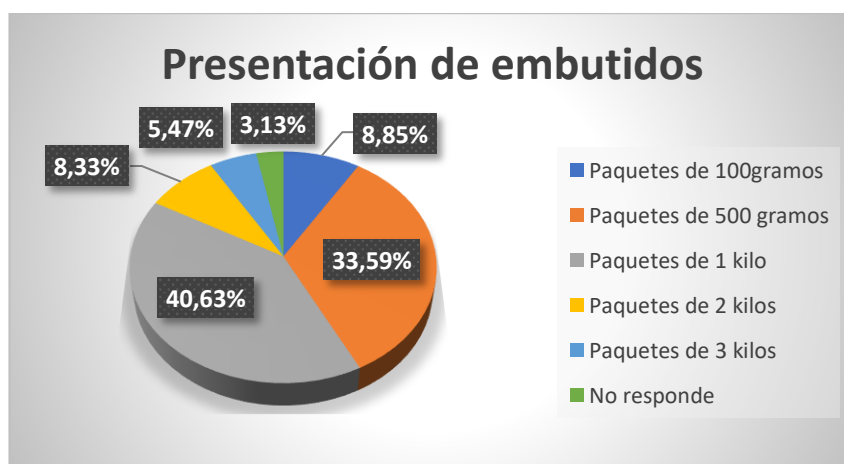


Gráfico No. 18 Presentación de embutidos

Elaborado por: El Autor

19 ¿Por qué medios de comunicación a usted le gustaría informarse de nuevos productos?

Tabla No. 27 Medios para visualizar publicidad

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	56	14,58%
Periódicos	73	19,01%
Pancartas	32	8,33%
Redes Sociales	165	42,97%
Banners	32	8,33%
Otros	14	3,65%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 42,97% de los encuestados afirmó que le gustaría informarse de nuevos productos por medio de las redes sociales, el 19,01% por periódicos, el 14,58% por la tv, el 8,33% por banners, el 8,33% por pancartas, el 3,65% por otros medios y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría afirmó que le gustaría informarse sobre nuevos productos por medio de redes sociales y una minoría por otros medios, por ello se pretende realizar promoción y publicidad valiéndose de las redes sociales.

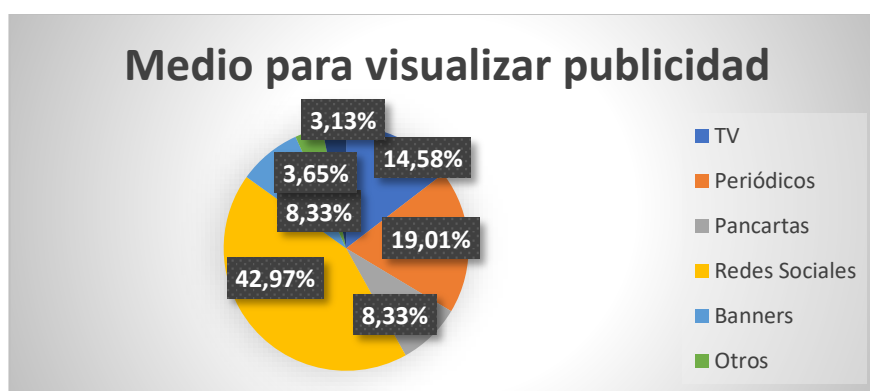


Gráfico No. 19 Medio para visualizar publicidad

Elaborado por: El Autor

20 ¿Estaría usted dispuesto a consumir embutidos a base de carne de cuy de una nueva marca en el mercado, que cumpla con todas las exigencias sanitarias y garanticen un producto de buena calidad, con precios accesibles?

Tabla No. 28 Consumiría embutidos a base de carne de cuy

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	358	93,23%
No	14	3,65%
No responde	12	3,13%
TOTAL	384	100,00 %

Fuente: Encuesta a moradores de Quito

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Como se observa el 93,23% de los encuestados afirmó que, si estaría dispuesto a consumir embutidos a base de carne de cuy, el 3,65% dijo lo contrario y tan solo el 3,13% no respondió a la pregunta.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados afirmó que, si estarían dispuestos a consumir embutidos a base de carne de cuy, lo que reafirma que el presenta proyecto es viable.

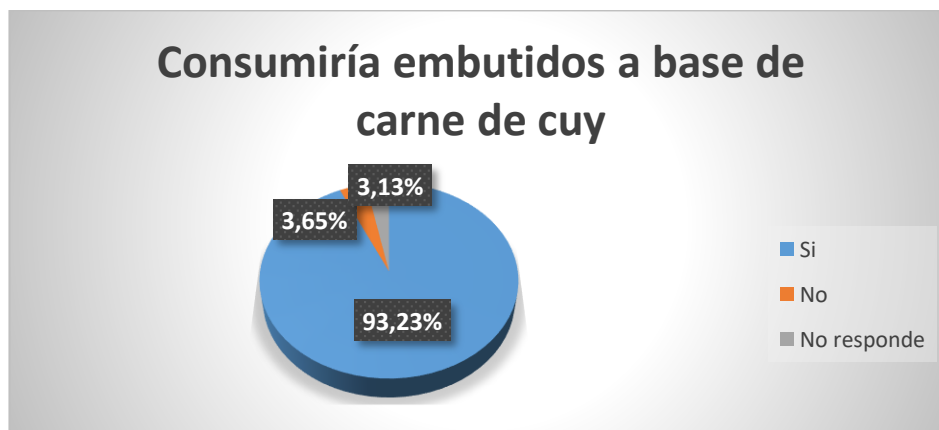


Gráfico No. 20 Consumiría embutidos a base de carne de cuy

Elaborado por: El Autor

1.3.2. Demanda potencial

Los embutidos a base de carne de cuy están direccionados a los consumidores que buscan alternativas nuevas y saludables para su dieta diaria y que además les guste la carne de cuy, siendo las mujeres quienes toman la decisión a la hora de comprar alimentos para la familia.

Proporcionándoles como valor agregado productos embutidos precocidos de alta calidad en diferentes presentaciones para deleitar el paladar de las familias que llevan un estilo de vida acelerado por el trabajo y los estudios lo cual conlleva a la búsqueda de alimentos de fácil preparación siendo el cuy un alimento tradicional en los habitantes de la región sierra del Ecuador por lo tanto el consumo de esta carne va de generación en generación.

Para determinar la demanda actual de este proyecto, se tomó la población urbana de la ciudad de Quito, siendo esta de 1.470.185 habitantes, según datos obtenidos en el INEC, proyección según cantones.

Fue necesario preguntar a la población objetivo que cantidad de embutidos consumen al mes. Para esto se realizó la siguiente interrogante. ¿Qué cantidad de embutidos consume al mes? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Demanda en libras mensual				
Libras		Personas		
0,5	x	302	=	151
1	x	50	=	50
2	x	14	=	28
3	x	6	=	18
0	x	12	=	0
Total, demanda en libras mensual				247

Libras		Meses	Libras / Año
247	x	12	2.964

Libras	/	Kilos/Año
2.964	2,2	1.347

Kilos		Encuestados		Demanda actual			Demanda Actual	
1347	/	384	=	3,51 kg / año	x	1.470.185	=	5.160.349,35

La Demanda Potencial es de 5.157.133 Kilos de embutidos anualmente, para sacar la demanda en dólares multiplicamos por el valor promedio de un kilo que es de 6.25\$, dándonos como resultado 32.252.181,25\$.

Para realizar la proyección de la Demanda Potencial, al resultado obtenido se aplicó la tasa del 1,91% que corresponde a la tasa de crecimiento poblacional, dato obtenido en el INEC, a continuación, se calcula la tabla de la Tendencia de la demanda.

Tabla No. 29 Tendencia de la demanda

Año	Demanda anual en kilogramos	Demanda anual en Dólares
2019	5.160.349	\$ 32.252.181,25
2020	5.258.912	\$ 32.868.200,00
2021	5.359.357	\$ 33.495.981,25
2022	5.461.721	\$ 34.135.756,25
2023	5.566.040	\$ 34.787.750,00
2024	5.672.351	\$ 35.452.193,75

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: El Autor.

Luego de encontrar los valores de la demanda se prosigue a realizar el gráfico de la proyección de la demanda.



Gráfico No. 21 Proyección de la demanda

Elaborado por: El Autor.

1.4. Análisis del micro y macro ambiente

1.4.1. Análisis del micro ambiente

Según Fred R. David autor del libro Conceptos de Administración Estratégica dice que: El análisis competitivo de Porter es un enfoque ampliamente utilizado para realizar estrategias en muchas industrias, la intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra.

El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan influyente en el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas las cuáles son:

- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Poder de negociación de consumidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos (Porter, 2017).

Son fuerzas que la empresa pretende controlar para lograr el cambio deseado; a continuación, se enumera cada una de ellas: proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y público. El modelo competitivo de Michael Porter hace referencia al análisis externo que permite implementar estrategias para alcanzar el éxito en la empresa. A partir del análisis del microambiente surgen las fortalezas y las debilidades de la empresa.



Imagen No 3 Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 2016.

Elaborado por: Michael Eugene Porter.

1.4.1.1. Barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores

La existencia y la aparición de nuevos competidores potenciales en el negocio de la producción y comercialización de embutidos depende de las barreras de entrada que existen; las mismas que serán analizadas a continuación:

Inversión inicial alta y capital de trabajo: Para la creación e instalación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy se requiere de un terreno con buena ubicación en el cantón Cayambe, lo que representará una inversión alta a más de la infraestructura, instalaciones, equipos y maquinaria, mano de obra entre otros gastos, cabe recalcar que el terreno ya fue adquirido. De igual manera se requerirá de un capital de trabajo considerable durante algunos meses para iniciar las operaciones, hasta posicionar la marca en el mercado, capital que se pretende obtener por parte de los socios que conformarán la empresa.

Para las empresas que se dedican a la producción y comercialización de embutidos existen leyes, normativas, reglamentos, protocolos de higiene y calidad que regulan y que deben cumplir para su creación y funcionamiento; considerándolas como barreras de entrada para acceder a los permisos de funcionamiento y construcción; ya que no cualquier persona u organización está en las condiciones de cumplir con lo antes expuesto.

1.4.1.2. Rivalidad entre competidores

Por medio de la rivalidad entre las empresas se consideran las acciones o determinaciones que se deben tomar para mejorar la infraestructura, tecnología, calidad de los productos, imagen, atención al cliente, entre otros factores para darle un plus al producto con el objetivo de captar más clientes.

En la ciudad de Quito existen diversas marcas de embutidos posicionadas en el mercado a continuación, se presenta un listado de las empresas que forman parte de la competencia y que ofrecen productos similares al ofrecido.

Tabla N° 30 Principales competidores

Empresa	Ubicación	Productos
Don Diego	Quito	Venta de embutidos
Federer C	Av. Los Conquistadores y la Tolita n26-478, Quito	Venta de embutidos
Embutidos Juris C	Domingo Segura n64-36 y Bellavista (Cotocollao), Quito	Venta de embutidos
La Suiza Cía. Ltda.	Juan Berrazueta y Tadeo Benitez, Carcelén Alto, Quito	Venta de embutidos
Casa Comercial Almeida C	Av.10 de Agosto n45-30, El Labrador, Quito	Venta de embutidos
Serdela Ecuatoriana C. A	Obispo Díaz de la Madrid oe8-195 y Lizarazu, Quito	Venta de embutidos
La rancherita	Calderón y Pizarro, Tumbaco, Quito	Venta de embutidos
Pronaca C.A	Los Naranjos N44-15 Y Av. de Los Granados, Edf.inverna Quito	Venta de embutidos

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: El Autor.

Estas empresas llevan varios años en el mercado han sabido mantenerse y a su vez seguir creciendo tanto que algunas ya están comercializando sus productos a nivel nacional, Xavier Tobar, Director de Comunicación de Pronaca, comentó que “nuestro gran reto en sostenibilidad es dar a conocer y difundir las propuestas que trabajamos”.

Se planifican visitas con medios a la planta procesadora de Bucay sirve para “crear estos espacios que son parte del proceso de dar a conocer nuestras buenas prácticas a la sociedad en general”, añadió Tobar.

Estas empresas utilizan las redes sociales, medios de comunicación como la prensa, radio y la televisión para dar a conocer sus productos y promociones.

1.4.1.3.Poder de negociación de los consumidores

A continuación, se analizará si los consumidores tienen el poder de negociación en cuanto a los productos que ofrece la empresa.

Considerando que los productos que pretende ofrecer la empresa son de alta calidad esto le otorga el poder de negociación a ella y no al consumidor, el mismo que tiene la potestad de decidir si consume o no el producto, tomando en cuenta que consumir embutidos a base de carne de cuy es más saludable que consumir los embutidos comunes.

1.4.1.4.Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la carne de cuy que en este caso será la materia prima para la elaboración de los productos que la empresa ofertará, provendrá de diferentes organizaciones indígenas las cuales estarán precedidas por un representante con el que se negociará la entrega y el precio de la materia prima, se firmará un contrato estableciendo los plazos de pago, lo cual permitirá tener una buena relación con los proveedores.

Existe una gran cantidad de proveedores de materias primas para la elaboración de los productos sustitutos al embutido de cuy, lo cual hace que su poder de negociación no sea alto, para mantener buenas relaciones con los proveedores se puede realizar alianzas estratégicas.

1.4.1.5.Desarrollo potencial de productos sustitutos

Se puede determinar que no existe un producto sustituto para el embutido a base de carne de cuy ya que ninguna empresa elabora este producto, por ese motivo se considera que el negocio es innovador y pretende brindar una opción más a la

hora de consumir embutidos, asimismo se estudiará la factibilidad para crear nuevos productos como, por ejemplo: embutidos a base de carne de cuy ahumada y también embutidos a base de carne de camarón.

1.4.2. Análisis del macro ambiente

1.4.2.1. Político

Las políticas están en permanente cambio, cada vez existen normas y leyes que regulan y controlan las actividades de los organismos tanto públicos como privados. Es notorio que los organismos públicos quieren tener el control de todo, en algunas ocasiones las leyes pueden ser beneficiosas, pero en otras no.

La ley o regulación que afecta sin lugar a duda a la empresa es la ley de Las Salvaguardas que fueron aplicadas por el gobierno para estabilizar la economía, las mismas que afectarán a la empresa a la hora de adquirir la maquinaria de Alemania, ya que por ser importada tendrá un costo muy elevado debido a los aranceles que se debe pagar para que ingrese al país.

Las políticas que el gobierno viene implementando se podrían considerar como amenazas, ya que no existe estabilidad política en el país, esta podría afectar las actividades de la empresa debido a que si se suscitan paros nacionales la empresa dejaría de producir, por lo que se necesita que la actividad política siempre se encuentre en calma.

1.4.2.2. Económico

La economía del país se ha centrado principalmente en el petróleo, impuestos y en menor cantidad en el área, agrícola y turística, en los últimos meses el precio del barril de petróleo ha sufrido un notable decremento en su valor, esto ha provocado inestabilidad en la economía del país.

La presente ley de fomento productivo económico se convierte en una oportunidad para el negocio debido a los incentivos económicos que brindan a los empresarios que presenten proyectos o negocios innovadores.

En este punto afectaría de manera positiva porque con el tiempo se pudiera

solicitar financiamiento para una expansión de la planta.

1.4.2.3.Social

La empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy estará ubicada en un lugar estratégico del Cantón Cayambe, debido a que podrá adquirir de una manera más rápida la materia prima de sus proveedores.

El estatus económico de los habitantes va de medio a medio alto, en el sector el índice de inseguridad es muy bajo, puesto que a unos metros se encuentra la fábrica de producción de Nestlé.

El desempleo a nivel nacional muestra un claro descenso, el más significativo en los últimos cinco años, ubicándose en 4.4% en marzo de 2017 información publicada en el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). La recuperación económica que vive el país se evidencia en el sistema laboral con resultados positivos y consistentes.

Lo cual representa para la empresa una oportunidad porque los habitantes obtienen ingresos económicos para que puedan comprar los productos que la empresa oferta, afectando así de manera positiva para la sociedad y la economía del país.

1.4.2.4.Tecnológico

Fundamentalmente en este punto la empresa tratará de implementar maquinaria con tecnología de punta para que su producción sea más eficiente y eficaz, de igual manera el personal que contratará será capacitado para que pueda operar dicha maquinaria.

Alemania es el país que presenta más avances tecnológicos en cuanto a la maquinaria para la producción de embutidos, por lo que se pretende importarlas con el fin de asegurar volúmenes de producción significativos con altos estándares de calidad, lo cual permitirá reducir el precio de los productos al consumidor final.

La facilidad de importar las maquinarias de Alemania hace que la empresa presente una gran tecnología en la industria esto sin duda afecta positivamente a la

empresa porque asegura calidad en sus productos.

1.4.2.5.Ambiental

Es un reto tomar conciencia de los problemas que causa la contaminación del medio ambiente que cada vez son más críticos y afecta la salud de las personas, animales, y plantas.

Numerosas empresas artesanales producen y comercializan productos procedentes de la informalidad, los mismos que no cumplen con las normas técnicas y sanitarias establecidas en el país, obteniendo como resultado productos elaborados a base de materia prima de baja calidad lo cual influye en la salud de los consumidores.

Por lo antes expuesto la empresa productora y comercializadora trabajará basada en la responsabilidad empresarial cumpliendo con las normas y estándares de calidad establecidas por el Gobierno del Ecuador para la elaboración de productos embutidos cárnicos de calidad.

En el análisis sobre el ambiente genera un efecto positivo ya que así la empresa puede cumplir con las normas de calidad y a su vez presentar proyectos sobre responsabilidad empresarial como purificación de agua.

1.4.2.6.Legal

El plan de negocios para la creación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy tiene como sustento legal a las siguientes leyes:

Según la Constitución de la República del Ecuador en el capítulo XII referente al sistema económico capítulo I “principios generales” dice lo siguiente:

Art. 244.- Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá.

Literal 1.- Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza.

Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.

En el capítulo IX referente a los “derechos económicos, sociales y culturales”, sección segunda del trabajo dice lo siguiente:

Art. 35.- El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

Literal 2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.

DERECHOS DEL BUEN VIVIR

En el Plan Nacional de Buen Vivir estipulado en el objetivo nueve “garantizar el trabajo digno en todas sus formas”:

9.1.- Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

En el ámbito legal la empresa se ve afectada de manera positiva porque el Gobierno ha generado leyes que amparen a los emprendedores que garanticen las actividades económicas.

A continuación, se elabora la tabla de la matriz EFI en la cual se representa las fortalezas y debilidades que presentará la empresa.

1.4.2.7.Elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla N° 31 Matriz EFI

MATRIZ EFI	FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
	FORTALEZAS (F)			
	Infraestructura propia	4	0,09	0,36
	Variedad de productos	3	0,07	0,21
	Productos de calidad	4	0,09	0,36
	Ubicación geográfica	3	0,08	0,24
	Personal capacitado	3	0,09	0,27
	Tecnología de punta	3	0,08	0,24
	Maquinaria de trabajo actualizada	4	0,07	0,28
	TOTAL FORTALEZAS	24	0,57	1,96
DEBILIDADES (D)				
No cuenta con un posicionamiento en el mercado	3	0,07	0,21	
El producto es nuevo	2	0,06	0,12	
Materia prima costosa	4	0,06	0,24	
Marca no reconocida	3	0,05	0,15	
Poca experiencia en la industria	2	0,04	0,08	
Precio alto	4	0,06	0,24	
Poca disponibilidad de inventario	3	0,04	0,12	
TOTAL DEBILIDADES	21	0,38	1,16	
TOTAL	45	0,95	3,12	

Fuente: Observación

Elaborado por: El autor

Interpretación de la matriz EFI.

Esta matriz arroja resultados en porcentajes de la siguiente manera, Las fortalezas dan como resultado un 62,82% y las debilidades un 37,18% respectivamente con un valor ponderado de 3,12.

Para la elaboración de la matriz EFI se utilizó diferentes instrumentos de recopilación de información obteniendo los siguientes resultados: La fortaleza más significativa será la infraestructura propia, seguido de los productos de calidad que ofertará la empresa.

Entre las debilidades de la empresa podemos mencionar que la materia prima es costosa ya que será la carne de cuy por lo cual el precio del producto tenderá a ser alto, no obstante, los productos serán de calidad y ofertados a precios competitivos.

A continuación, se presenta la matriz EFE la cual representa las oportunidades y amenazas que se presentarán a lo largo del funcionamiento de sus actividades.

1.4.2.8.Elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla N° 32 Matriz EFE

MATRIZ EFE	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES (O)			
	Proveedores adecuados	4	0,1	0,4
	Incentivos que da el gobierno para invertir en el país	3	0,09	0,27
	El mercado de embutidos está en desarrollo.	3	0,09	0,27
	Clientes potenciales.	4	0,09	0,36
	Demanda insatisfecha	3	0,09	0,27
	Los embutidos forman parte de los productos de la canasta básica	4	0,08	0,32
	TOTAL OPORTUNIDADES	21	0,54	1,89
	AMENAZAS (A)			
Competencia posicionada	4	0,08	0,32	
Uso de tecnología avanzada por parte de la competencia	3	0,07	0,21	
Competencia informal	2	0,05	0,1	
Economía inestable	3	0,06	0,18	
Incremento de nuevos impuestos	3	0,07	0,21	
Crisis mundial	3	0,08	0,24	
TOTAL AMENAZAS	18	0,41	1,26	
TOTAL	39	0,95	3,15	

Fuente: Observación

Elaborado por: El autor

Interpretación de la matriz EFE

En cuanto a porcentajes se puede observar que las oportunidades ocupan un 60% y las amenazas un 40%. Con un valor ponderado de 3,15.

Para la elaboración de la matriz EFE se utilizó diferentes instrumentos de recopilación de información obteniendo los siguientes resultados: la empresa tiene una gran oportunidad en cuanto al crecimiento del mercado de los embutidos y la oportunidad de encontrar clientes potenciales ya que el producto es único en el mercado.

Con respecto a las Amenazas se puede citar que la competencia está posicionada en el mercado por varios años además se pronostica una crisis a nivel mundial lo cual puede afectar indirectamente a la empresa.

1.4.3. Proyección de la oferta

Para proyectar la oferta se tomó como base la información recopilada del INEC y se elaboró una tabla de kilos de embutidos producidos por las empresas nacionales la misma que se presenta a continuación:

Tabla N° 33 Producción de embutidos por empresas nacionales a nivel Ecuador

Nivel Nacional		
Año	Kilos de embutidos anuales	Dinero
2019	31.020.000	\$ 193.875.000,00
2020	32.074.680	\$ 200.466.750,00
2021	33.165.219	\$ 207.282.618,75
2022	34.292.837	\$ 214.330.231,25
2023	35.458.793	\$ 221.617.456,25
2024	36.664.392	\$ 229.152.450,00

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

Se debe tomar en consideración que la información obtenida en cuanto a la producción de embutidos en kilos es a nivel nacional, lo que limita el proyecto porque se lo va a ejecutar en la ciudad de Quito, por lo cual la demanda se la proyectó considerando la población de Quito, por ese motivo la oferta se la debe

proyectar en función de los datos de la ciudad donde se va a llevar a cabo el proyecto.

El INEC nos arroja en promedio que el porcentaje de crecimiento de producción de embutidos es del 3,4% anual a nivel nacional y que la ciudad de Quito representa el 12,55% de la producción (INEC, s.f.).

Tabla N° 34 Proyección de la oferta en base a la población del proyecto

Nivel Nacional				
Año	Kilos Embutidos Ecuador	Porcentaje del mercado de Quito	(Kg) Embutidos QUITO	Dólares
2019	31.020.000	12.55%	3.893.010	\$ 24.331.312,50
2020	32.074.680	12.55%	4.025.372	\$ 25.158.577,13
2021	33.165.219	12.55%	4.162.235	\$ 26.013.968,65
2022	34.292.837	12.55%	4.303.751	\$ 26.898.444,02
2023	35.458.793	12.55%	4.450.079	\$ 27.812.990,76
2024	36.664.392	12.55%	4.601.381	\$ 28.758.632,48

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

A continuación, se presenta la proyección de kilos de embutidos anuales a nivel de la ciudad de Quito.

Tabla N° 35 Proyección de kilos de embutidos anuales

Nivel Quito		
Año	Kilos Embutidos anuales	Dólares
2019	3.893.010	\$ 24.331.312,50
2020	4.025.372	\$ 25.158.575,00
2021	4.162.235	\$ 26.013.968,75
2022	4.303.751	\$ 26.898.443,75
2023	4.450.079	\$ 27.812.993,75
2024	4.601.381	\$ 28.758.631,25

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

A continuación, se elabora el gráfico de la proyección de la oferta.

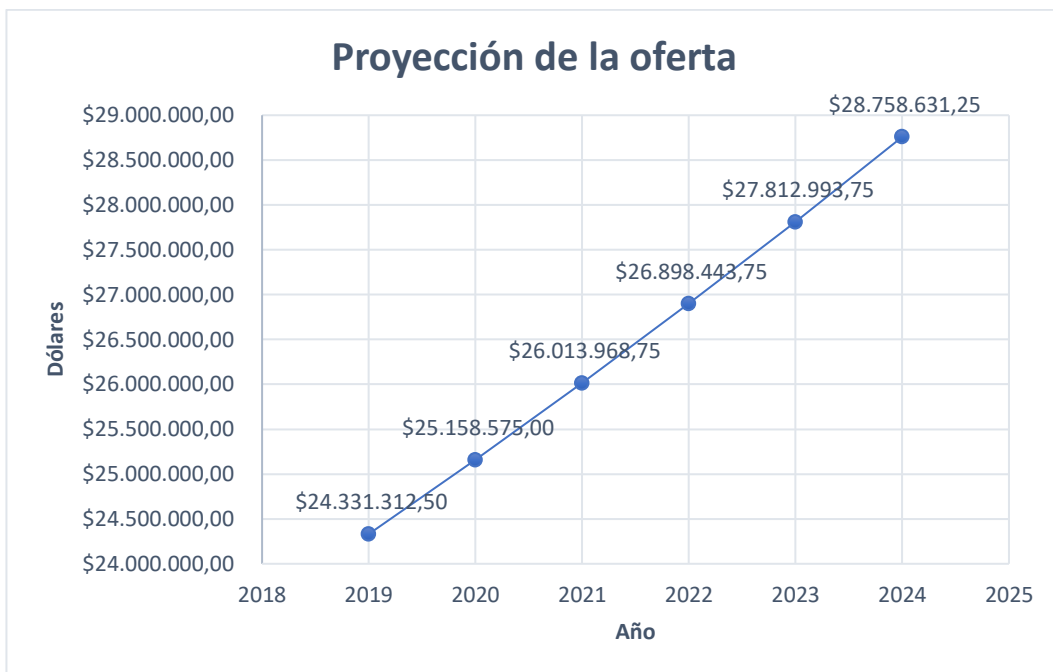


Gráfico No. 22 Proyección de la oferta

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

1.5.Demanda potencial insatisfecha

Para extraer el valor de la demanda insatisfecha se realizó una resta entre la demanda y la oferta como resultado de dicho proceso se presentan los resultados.

Tabla N° 36 Demanda insatisfecha

Año	Demanda (Dólares)	Oferta (Dólares)	Demanda Insatisfecha
2019	\$ 32.252.181,25	\$ 24.331.312,50	\$ 7.920.868,75
2020	\$ 32.868.200,00	\$ 25.158.575,00	\$ 7.709.625,00
2021	\$ 33.495.981,25	\$ 26.013.968,75	\$ 7.482.012,50
2022	\$ 34.135.756,25	\$ 26.898.443,75	\$ 7.237.312,50
2023	\$ 34.787.750,00	\$ 27.812.993,75	\$ 6.974.756,25
2024	\$ 35.452.193,75	\$ 28.758.631,25	\$ 6.693.562,50

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

Se prosigue a graficar los valores encontrados de la demanda insatisfecha.

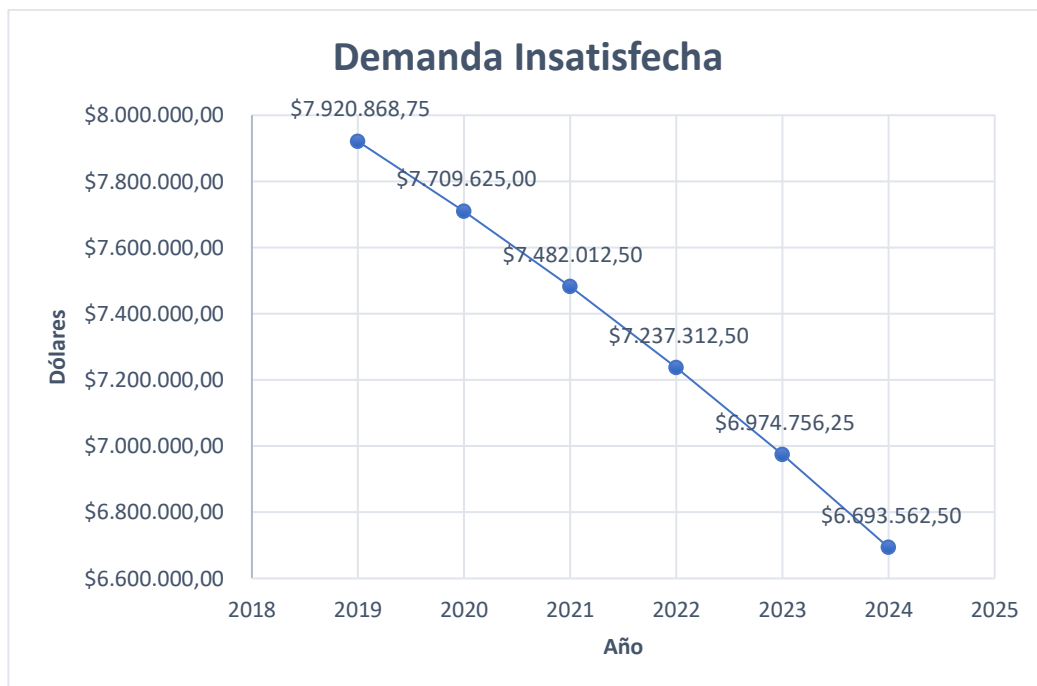


Gráfico No. 23 Demanda insatisfecha

Fuente: INEC

Elaborado por: El autor

1.6.Promoción y publicidad que se realizará

La promoción y publicidad de la empresa es fundamental para que se dé a conocer para captar clientes y fidelizarlos, por esta razón se utilizarán varias estrategias publicitarias y promocionales las cuales se detallarán a continuación:

- Creación de una página web para dar a conocer a la empresa y el tipo de productos que ofrece, dirección, horarios de atención, precios, etc.
- Creación de una página en Facebook.
- Rotulación y publicidad exterior e interior.
- Publicidad mediante hojas volantes.
- Cuñas radiales en la Radio Majestad.
- Publicidad en prensa escrita, diario la hora.
- Elaboración de Vallas publicitarias.
- Degustaciones en puntos estratégicos de la ciudad.

1.6.1. Plan de medios

1.6.1.1.Objetivos

Diseñar una campaña estratégica para difundir y brindar información acerca de la empresa y de los productos que ofrece utilizando medios de comunicación digitales y visuales con el propósito de captar clientes potenciales para generar la rentabilidad esperada.

1.6.1.2.Target

Los productos de la compañía se encuentran dirigidos a todas las personas que les guste los embutidos, específicamente a clientes que quieran consumir embutidos a base de carne de cuy por su inigualable sabor y nutrientes.

1.6.1.3.Estrategia

Se creará una página web para dar a conocer a la empresa y los productos que se ofrecerá, dirección, horarios de atención, etc.

Al mismo tiempo se creará una página en Facebook y redes sociales en las cuales se anunciarán descuentos y promociones, también se dará a conocer productos novedosos y se publicará noticias de la industria de los embutidos.

En la infraestructura de la empresa se implementará la rotulación y publicidad, en el exterior llevará el logo de la empresa y los nombres de los productos que se ofertan, en el interior se colocarán banners publicitarios, hojas volantes con la información de la empresa y de los productos.

Al mismo tiempo se realizará la entrega de publicidad mediante volantes en las inmediaciones del sector los cuales llevarán información de la empresa, de los productos, promociones y descuentos, con el objetivo de captar clientes.

Offline, se realizará publicidad a través de propaganda impresa como volantes y anuncios publicitarios en las paredes de la empresa.

Online, se creará una página web y publicidad en las redes sociales como Facebook entre otras.

1.6.1.4. Medios

Los medios serán directos a los clientes potenciales y medios digitales los mismos que se detallan a continuación:

- Publicidad interna y externa (Volantes, Rotulación).
- Página web.
- Redes sociales.
- Prensa Escrita
- Radio

1.6.1.5. Presupuesto

Para llevar a cabo el plan de medios se debe contar con un presupuesto para que tenga éxito y de esta manera alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla N° 37 Presupuesto de plan de medios

Medio	Cant.	Costo Unitario	Total	Frecuencia	Costo Anual
Plan de Internet WIFI	1	39,19	39,19	Mensual	470,28
Página Web + Dominio + Hosting	1	193,99	193,99	Anual	193,99
Rotulación interior y exterior	1	200,00	200,00	Anual	200,00
Degustaciones	24	35,00	840,00	Semestral	1.680,00
Hojas volantes	10.000	0,006	300,00	Anual	300,00
Página de Facebook	1	10,00	10,00	Anual	10,00
Cuña Radial	90	6,00	540,00	Semestral	1.080,00
Publicidad en prensa escrita	15	144,57	2.168,55	Semestral	4.337,10
Vallas publicitarias	3	950,00	2.850,00	Anual	2.850,00
TOTAL					11.121,37

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

1.6.1.6.Cronograma

Para ejecutar las actividades propuestas dentro del plan de medios debe existir organización y control, para lo cual se elaboró el cronograma donde se detallan las acciones a realizarse, su frecuencia y el responsable de cada una de ellas.

Tabla N° 38 Cronograma de plan de medios

CRONOGRAMA DE PLAN DE MEDIOS																		
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	RESONSABLE	TIEMPO												C. U.	C.T.	
				2019		2020												
				N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O			N
DIFUNDIR Y BRINDAR INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA	Publicidad mediante plataformas digitales, degustaciones y hojas volantes.	Plan de internet WIFI	Gerente Administrativo														\$ 39,19	\$ 470,28
		Página web+ dominio + hosting	Gerente Administrativo														\$ 193,99	\$ 193,99
		Página de Facebook	Gerente Administrativo														\$ 10,00	\$ 10,00
		Rotulación interior y exterior	Gerente Administrativo														\$ 200,00	\$ 200,00
		Degustaciones	Supervisor de operarios														\$ 35,00	\$ 600,00
		Hojas Volantes	Supervisor de operarios														\$ 0,006	\$ 300,00
		Cuña Radial	Gerente Administrativo														\$ 6,00	\$ 1.080,00
		Publicidad en prensa escrita	Gerente Administrativo														\$ 144,55	\$ 4.337,10
		Vallas publicitarias	Gerente Administrativo														\$ 950,00	\$ 2.850,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

1.6.1.7.Diseños

Se elaboró los siguientes diseños de logotipo de la empresa, las etiquetas y los bosquejos de la página empresarial y de Facebook a continuación se presenta las imágenes.



Imagen No. 4 Logotipo de embutidos Don Alex

Elaborado por: El Autor.

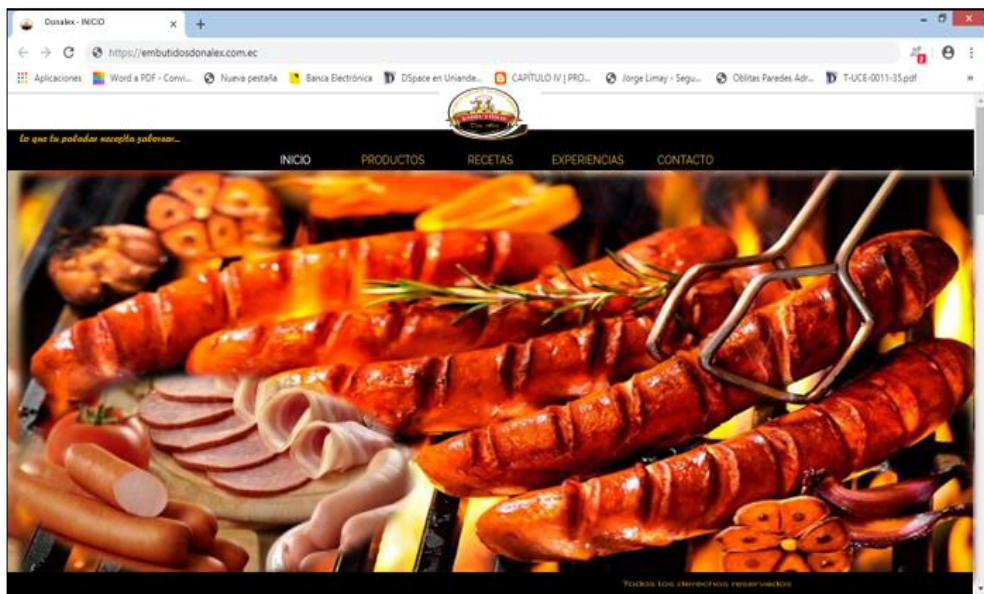


Imagen No. 5 Página web

Elaborado por: El Autor.



Imagen No. 6 Productos en la página web

Elaborado por: El Autor.

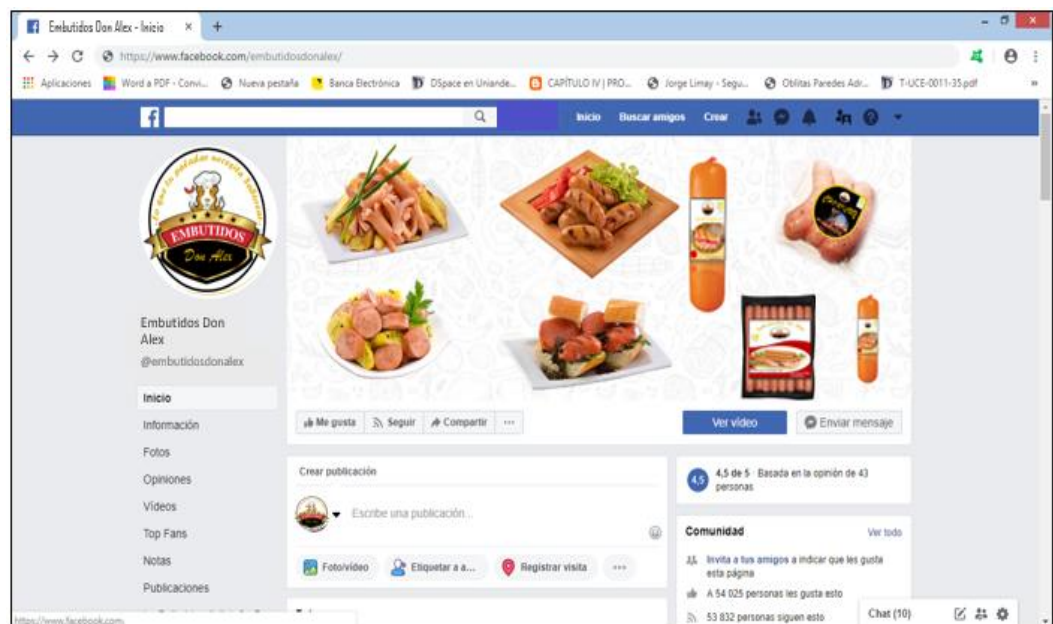


Imagen No. 7 Página en Facebook

Elaborado por: El Autor.



Imagen No. 8 Presentación y etiquetas de mortadela de cuy

Elaborado por: El Autor.



Imagen No. 9 Presentación y etiqueta de salchicha

Elaborado por: El Autor.



Imagen No. 10 Presentación y etiqueta de chorizo de cuy

Elaborado por: El Autor.

1.7. Sistema de distribución a utilizar.

Un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

La empresa trabajará con el canal de distribución indirecto corto o también conocido como nivel uno, ya que necesita abastecer a los detallistas quienes son los que venderán el producto al consumidor final, estos detallistas serán los supermercados, Minimarket, Hipermercados y cadenas de tiendas grandes que estén ubicados en la ciudad de Quito, los productos se repartirán por medio de un camión al día siguiente de realizar la venta.

El camión de reparto tiene que tener un cajón refrigerado ya que el producto debe ser almacenado a una temperatura no mayor de 5° C, dentro de una cámara frigorífica y con 60% de humedad relativa; por periodo no mayor de 2 meses, dado que son productos cárnicos, por ende, perecibles y cuya descomposición se puede

acelerar si no se toman las prevenciones del caso.

Se escogió este canal de distribución indirecto corto con la finalidad de evitar intermediarios para que no se eleve el precio de los productos creando así fidelidad y buen margen de utilidad en los detallistas.



Imagen No. 11 Canal de distribución

Fuente: Slideplayer.es

Elaborado por: Esperanza Navarrete Del Rio

1.8. Seguimiento de clientes

Para satisfacer a un cliente se debe dar seguimiento del producto ofrecido, puesto que esto ayudará a definir las debilidades que se encuentran dentro de los procesos establecidos en la empresa. Las estrategias son las siguientes:

- Buzón de sugerencias en la página web de la empresa, para tener contacto directo acerca de la opinión del cliente respecto al producto recibido.

Formulario de buzón de sugerencias con los siguientes campos:

- Tipo de usuario/a:
- * Indica el motivo de tu consulta:
- Nombre y apellidos:
- E-mail:
- Detalla tu cuestión:
- ¿Necesitas adjuntar algún archivo?:
- Enviar:

Imagen No. 12 Página web de buzón de sugerencias

Elaborado por: El Autor.

Llamada de seguimiento a los clientes que fueron atendidos luego de un día de haber recibido el producto y manejo de check list para control de supermercados y tiendas.

Tabla N° 39 Check list

CHECK LIST EMBUTIDOS DON ALEX			
N°	PRODUCTO	OPCIONES	
		SI	NO
ATENCIÓN			
1	¿El distribuidor fue amable?		
2	¿La mercadería llevo dentro de las 24 horas?		
3	¿Se realizó la gestión de percha del producto?		
RECEPCIÓN DEL PRODUCTO			
1	¿El producto está correctamente identificado?		
2	¿El producto está conforme a las especificaciones del pedido?		
3	¿Existieron retrasos en la entrega?		
PRODUCTO			
1	¿El producto final es conforme?		
2	¿El producto está en correcto estado de mantenimiento?		
3	¿La fecha de caducidad es pertinente?		
OBSERVACIONES			

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Una vez que se apliquen campañas de degustación del producto que el cliente califique el producto en una escala del 1 al 5.

Tabla N° 40 Variables de evaluación del producto

VARIABLES DE EVALUACIÓN DEL PRODUCTO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
El producto tiene una imagen impecable					
El producto tiene una excelente presentación					
El producto es recomendable					
El producto supera las expectativas					
El producto es exquisito					
OBSERVACIONES					

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

1.9.Especificar mercados alternativos

Como mercado alternativo la empresa embutidos Don Alex pretende realizar embutidos a base de camarón con el fin de brindar un producto novedoso, con un sabor inigualable.

CAPÍTULO II

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

2.1. Objetivos del estudio de producción

Crear los procesos y procedimientos bajo esquemas de flujogramas de producción para atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad.

2.2. Descripción del proceso

2.2.1. Descripción del proceso de transformación del producto.

“Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad” (Chiavenato, 2001).

El presente proyecto está dirigido a producir productos embutidos a base de carne de cuy en la ciudad de Cayambe, para realizar su comercialización en la ciudad de Quito. Por consiguiente, las actividades que se describen en sus procesos son consecutivas entre sí, mismas que se detallan a continuación.

Tabla N° 41 Proceso de elaboración de salchicha

N°	Actividad	Equipos y materiales	Tiempo	Ritmo de producción
1	Verificar la materia prima	Lista de pedido, esfero	7 min	Alto
2	Pesar la materia prima	Balanza, cucharas, materia prima	7 min	Moderado
3	Introducir la carne en el molino	Molino, carne	3 min	Bajo
4	Moler la carne de cuy	Molino, carne	12 min	Bajo

N°	Actividad	Equipos y materiales	Tiempo	Ritmo de producción
5	Recibir la carne molida en un recipiente	Recipiente con elevador, carne molida	3 min	Moderado
6	Colocar la carne en una mezcladora	Mezcladora, Recipiente con elevador	4 min	Bajo
7	Añadir hielo para mantener la carne fría y fresca	Gaveta, hielo	3 min	Moderado
8	Añadir sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano, pimienta, ajo, grasa de cerdo.	recipiente, sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano, pimienta, ajo, grasa de cerdo.	12 min	Alto
9	Mezclar los ingredientes para generar la maza	Mezcladora	15 min	Moderado
10	Embutir la mezcla en la tripa sintética	Embutidora, tripa sintética, maza	10 min	Moderado
11	Amarrar la tripa	Grapas de aluminio, tripa rellena	10 min	Moderado
12	Colgar las tripas rellenas en un sistema de transporte	Tripa rellena, banda transportadora	5 min	Alto
13	Cocinar con humo líquido en los hornos	Hornos, tripa rellena	20 min	Moderado
14	Enfriar bajo un sistema de riego de agua	Tripa cocida, sistema de riego de agua	7 min	Moderado
15	Introducir las salchichas en un horno que destruye las bacterias	Horno, Salchichas	7 min	Alto
16	Introducir las salchichas en una bolsa	Salchichas, Bolsa	6 min	Bajo

17	Sellar los envases al vacío	Selladora	6 min	Moderado
18	Etiquetar y poner la fecha de producción y de caducidad	Etiquetadora, salchichas empacadas	6 min	Moderado
19	Realizar control de calidad	check list, esfero	5 min	Alto
20	Trasladar los productos al cuarto frío	Recipientes transportadores, salchichas empacadas y etiquetadas	7 min	Moderado

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Se pretende fabricar diariamente 52.5 kg de salchichas en 155 minutos en promedio, con el fin de producir 900 unidades mensualmente.

Tabla N° 42 Proceso de elaboración de mortadela

N°	Actividad	Equipos y materiales	Tiempo	Ritmo de producción
1	Verificar la materia prima	Lista de pedido, esfero	7 min	Alto
2	Pesar la materia prima	Balanza, cucharas, materia prima	7 min	Moderado
3	Introducir la carne en el molino	Molino, carne	3 min	Bajo
4	Moler la carne de cuy	Molino, carne	12 min	Bajo
5	Recibir la carne molida en un recipiente	Recipiente con elevador, carne molida	3 min	Moderado
6	Colocar la carne en una mezcladora	Mezcladora, Recipiente con elevador	4 min	Bajo
7	Añadir hielo para mantener la carne fría y fresca	Gaveta, hielo	1 min	Moderado
8	Añadir sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano, pimienta, ajo, grasa de cerdo, resaltador de sabor, Emulsificante.	recipiente, sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano,	10 min	Alto

		pimienta, ajo, grasa de cerdo, resaltador de sabor, Emulsificante		
9	Mezclar los ingredientes para generar la maza	Mezcladora	15 min	Moderado
10	Embutir la mezcla en la tripa sintética	Embutidora, tripa sintética, maza	8 min	Moderado
11	Amarrar la tripa	Grapas de aluminio, tripa rellena	8 min	Moderado
12	Colgar las tripas rellenas en un sistema de transporte	Tripa rellena, banda transportadora	4 min	Alto
13	Cocinar con humo líquido en los hornos	Hornos, tripa rellena	18 min	Moderado
14	Enfriar bajo un sistema de riego de agua	Tripa cocida, sistema de riego de agua	7 min	Moderado
15	Introducir las mortadelas en un horno que destruye las bacterias	Horno, mortadelas	8 min	Alto
16	Introducir las mortadelas en una bolsa	mortadelas, Bolsa	6 min	Bajo
17	Sellar los envases al vacío	Selladora	6 min	Moderado
18	Etiquetar y poner la fecha de producción y de caducidad	Etiquetadora, mortadelas empacadas	6 min	Moderado
19	Realizar control de calidad	check list, esfero	5 min	Alto
20	Trasladar los productos al cuarto frío	Recipientes transportadores, mortadelas empacadas y etiquetadas	7 min	Moderado

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Se pretende fabricar diariamente 52.5 kg de mortadela en 145 minutos en promedio, con el fin de producir 900 unidades de mortadela delgada y 450 unidades de mortadela gruesa mensualmente.

Tabla N° 43 Proceso de elaboración de chorizo

N°	Actividad	Equipos y materiales	Tiempo	Ritmo de producción
1	Verificar la materia prima	Lista de pedido, esfero	7 min	Alto
2	Pesar la materia prima	Balanza, cucharas, materia prima	7 min	Moderado
3	Introducir la carne en el molino	Molino, carne	3 min	Bajo
4	Moler la carne de cuy	Molino, carne	12 min	Bajo
5	Recibir la carne molida en un recipiente	Recipiente con elevador, carne molida	3 min	Moderado
6	Colocar la carne en una mezcladora	Mezcladora, Recipiente con elevador	4 min	Bajo
7	Añadir hielo para mantener la carne fría y fresca	Gaveta, hielo	6 min	Moderado
8	Añadir sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano, pimienta, ajo, grasa de cerdo, resaltador de sabor, Emulsificante, coadyuvante	recipiente, sal ,agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante, conservante, antioxidante, orégano, pimienta, ajo, grasa de cerdo, resaltador de sabor, Emulsificante, coadyuvante	8 min	Alto
10	Mezclar los ingredientes para generar la maza	Mezcladora	20 min	Moderado
11	Embutir la mezcla en la tripa sintética	Embutidora, tripa sintética, maza	12 min	Moderado
12	Amarrar la tripa	Grapas de aluminio, tripa rellena	12 min	Moderado
13	Colgar las tripas rellenas en un sistema de transporte	Tripa rellena, banda transportadora	7 min	Alto

14	Cocinar con humo líquido en los hornos	Hornos, tripa rellena	20 min	Moderado
15	Enfriar bajo un sistema de riego de agua	Tripa cocida, sistema de riego de agua	7 min	Moderado
16	Introducir los chorizos en un horno que destruye las bacterias	Horno, chorizos	12 min	Alto
17	Introducir los chorizos en una bolsa	chorizos, bolsa	8 min	Bajo
18	Sellar los envases al vacío	Selladora	8 min	Moderado
19	Etiquetar y poner la fecha de producción y de caducidad	Etiquetadora, chorizos empacados	6 min	Moderado
20	Realizar control de calidad	check list, esfero	5 min	Alto
21	Trasladar los productos al cuarto frío	Recipientes transportadores, chorizos empacados y etiquetados	7 min	Moderado

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Se pretende fabricar diariamente 52.5 kg de Chorizo en 174 minutos en promedio, con el fin de producir 900 unidades de chorizo mensualmente.

En el proceso productivo para los embutidos comienza con la recepción, y control de calidad de la materia prima, luego la materia prima es embodegada, luego se va pesando se muele y mezclan los ingredientes según la fórmula especificada por la empresa.

Para luego ser embutidos en las tripas naturales o tripas sintéticas (fundas cilíndricas alargadas, pasando luego a ser horneadas o cocidas para luego ser enfriadas, empaquetadas y guardadas en un cuarto frío.

A continuación, se explica con más detalle el proceso de producción de embutidos a base de carne de cuy.

- **Llamadas a proveedores**

La persona encargada de adquisiciones realiza llamadas a los proveedores para preguntar sobre la materia prima y elegir al proveedor que tenga la totalidad

del pedido.

- **Pedido de Materia Prima**

Una vez elegido el proveedor, realiza el pedido de la materia prima.

- **Traslado de materia prima**

En este paso se negocia el tiempo de entrega con el proveedor.

- **Control de calidad del pedido**

Una vez que el pedido arriba a la empresa se hace un control de calidad rápido a la hora de descargar el pedido.

- **Traslado de materia prima a bodega**

El traslado se da a las diferentes secciones de la bodega, las carnes se van al cuarto frío y los productos secos a otra sección.

- **Confirmación de cantidad y calidad**

Dentro de la bodega se procede a pesar y nuevamente a revisar la calidad de los productos.

- **Traslado de materia prima a producción**

Una vez hecho el control de calidad se transporta la materia prima para que inicie el proceso de transformación a producto terminado.

- **Pesado e inspección**

Es el paso donde la materia prima cárnica es pesada y colocada en gavetas para posteriormente ser trasladada a molerse.

- **Molido**

Se tritura la materia prima cárnica, y en el caso del producto se adhieren algunas especias, lo producido sirve de insumo al cutter.

- **Cutter / amasado**

Aquí se preparan las masas, que son ingredientes en los productos

manufacturados en la planta.

- **Mezclado**

Esta área es alimentada por el molino, el cutter y la bodega de materia prima no cárnica que abastece de los condimentos para completar la fórmula de la masa.

- **Embutido**

Esta área es alimentada por las mezcladoras, que es donde las masas se convierten en productos semi elaborados, la bodega de materia prima no cárnica también abastece de algunos materiales a esta área como tripas sintéticas y naturales donde se embute la masa.

- **Amarrado**

Luego de que la materia prima fuese embutida en la tripa se la amarra para evitar ser derramada.

- **Escaldado / Cocción**

Los productos semi elaborados reciben humo líquido de los hornos.

- **Enfriado**

Se determina un tiempo para que los productos luego de salir de la cocción se enfríe con el fin de pasar al siguiente paso.

- **Empaquetado**

Los productos semi elaborados se manufacturan en sus diferentes presentaciones en donde la temperatura es baja.

- **Control de calidad**

Se genera un exhaustivo control de calidad donde una persona se encarga de revisar el producto que contenga el peso, la estética y el sabor.

- **Traslado cuarto frío**

El traslado se da en carros contenedores hacia el cuarto frío donde se clasifican por lote de producción y producto.

A continuación, se presenta el mapa de procesos que la empresa de embutidos Don Alex Cía. Ltda. pretende llevar a cabo.

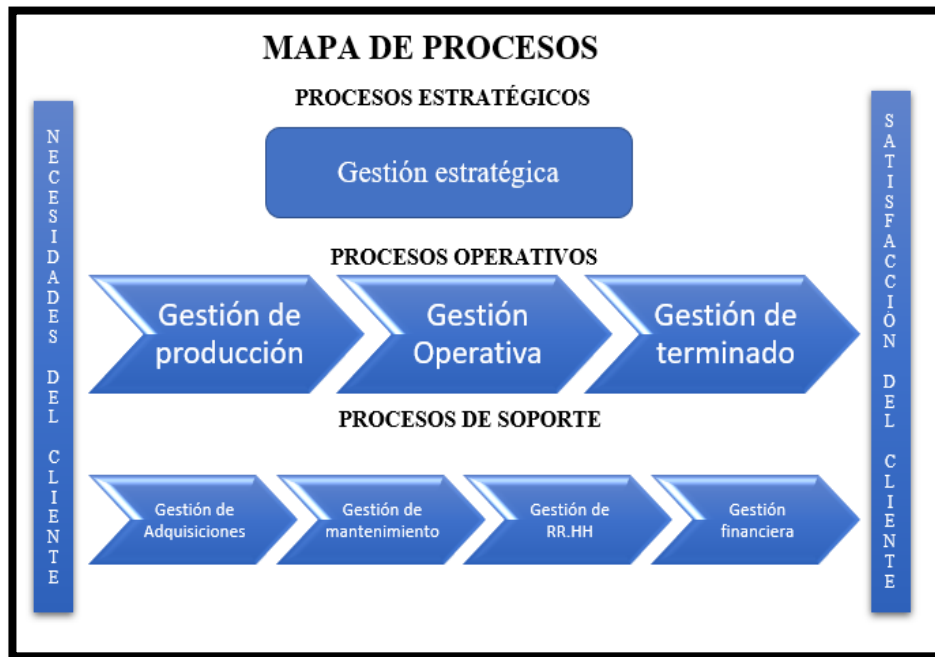


Imagen N° 13 Representación del mapa de procesos

Elaborado por: El Autor

Diagrama de flujo

Para la realización de dicho diagrama se tomó en consideración los siguientes símbolos:



Imagen N° 14 Simbología de flujograma

Elaborado por: El Autor

Este flujograma representa el proceso de elaboración de embutidos a base de carne de cuy, a continuación, una descripción de los diferentes pasos por el cual transita la materia prima hasta transformarse en producto terminado.

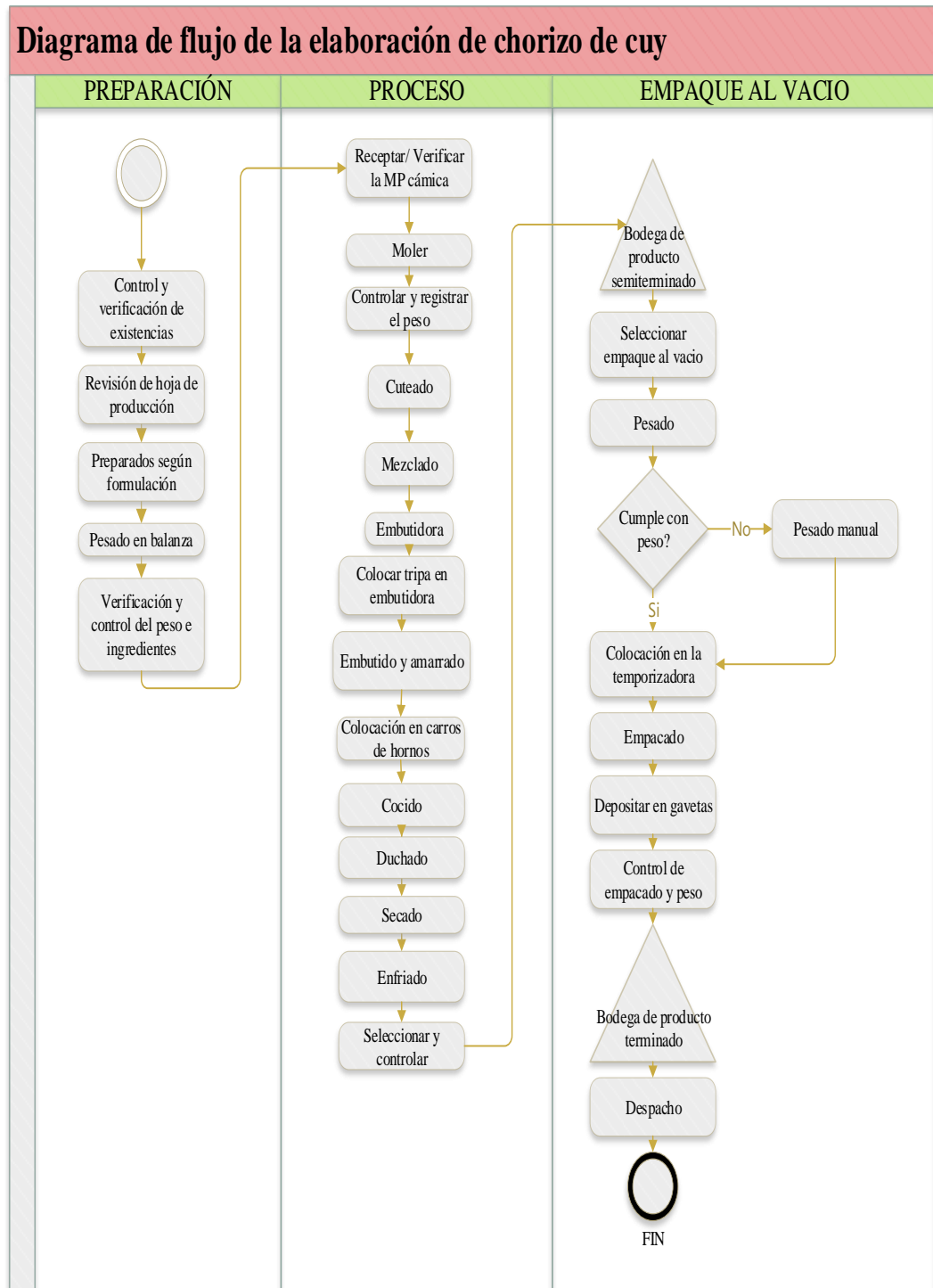


Imagen N° 15 Flujograma del proceso de producción de chorizo

Elaborado por: El Autor

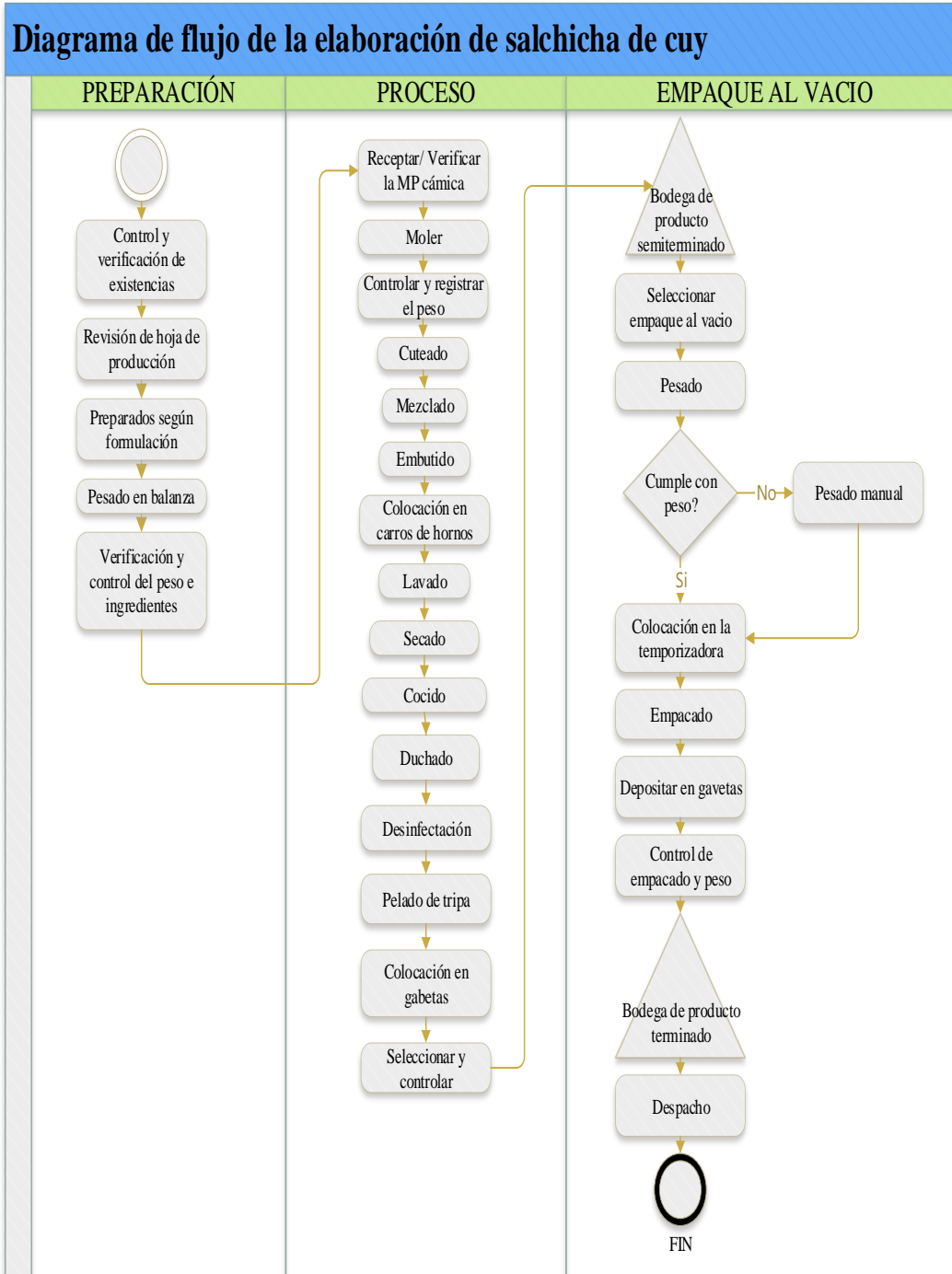


Imagen N° 16 Flujograma del proceso de producción de salchicha

Elaborado por: El Autor

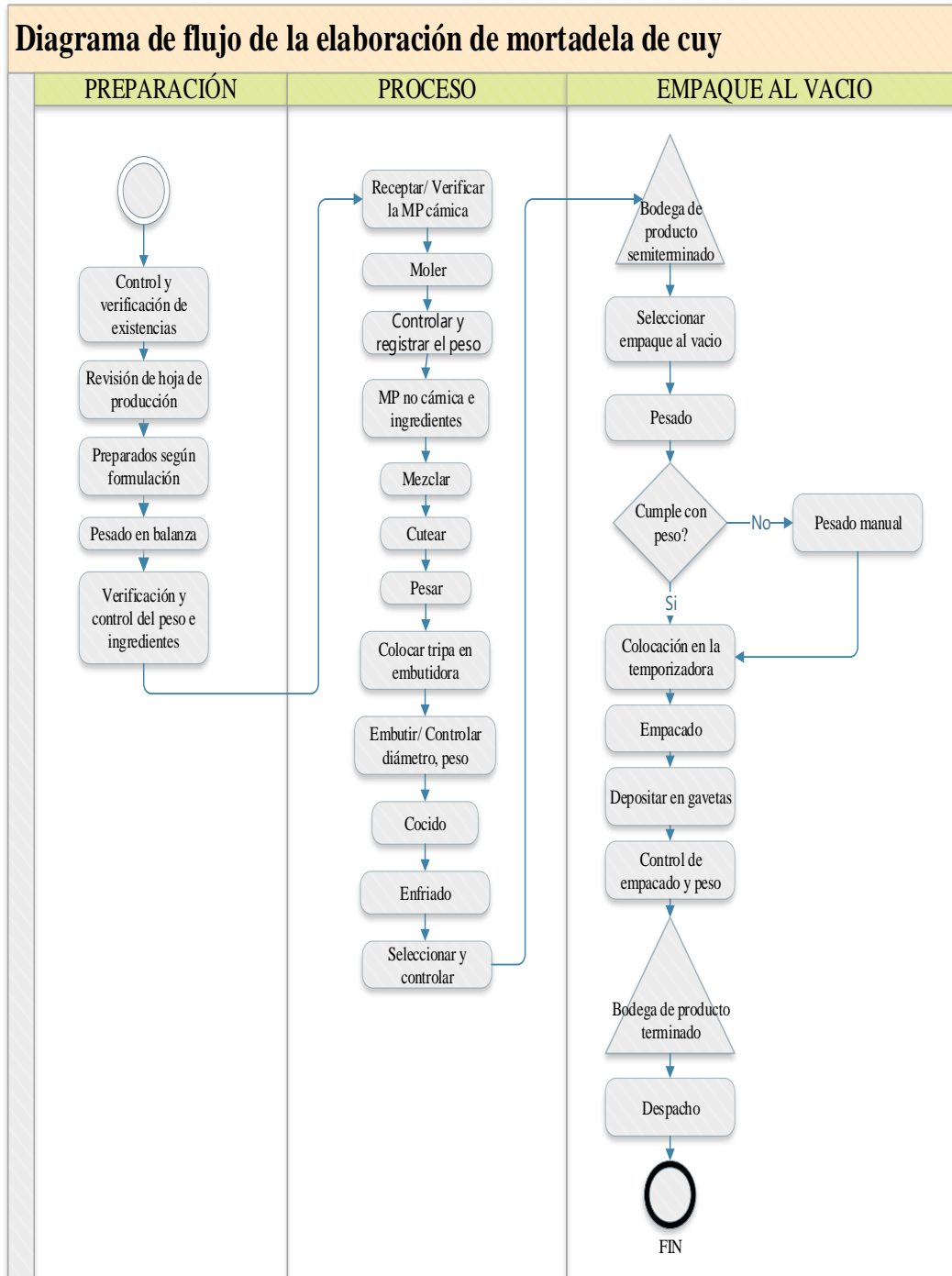


Imagen N° 17 Flujograma del proceso de producción de mortadela

Elaborado por: El Autor

2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas

2.2.2.1. Descripción de instalaciones

Para la distribución de la planta se realizó un plano en el cual consta de las diferentes áreas con las que la empresa arrancará sus actividades.

Tabla N° 44 Distribución de la planta por áreas

ÁREA	SUPERFICIE (m2)
Área de descargue	45
Área de almacenamiento de materia prima	60
Área de producción	190
Área administrativa	75
Área de picking	35
Área de despacho	35
Área de parqueadero	50
TOTAL	490

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

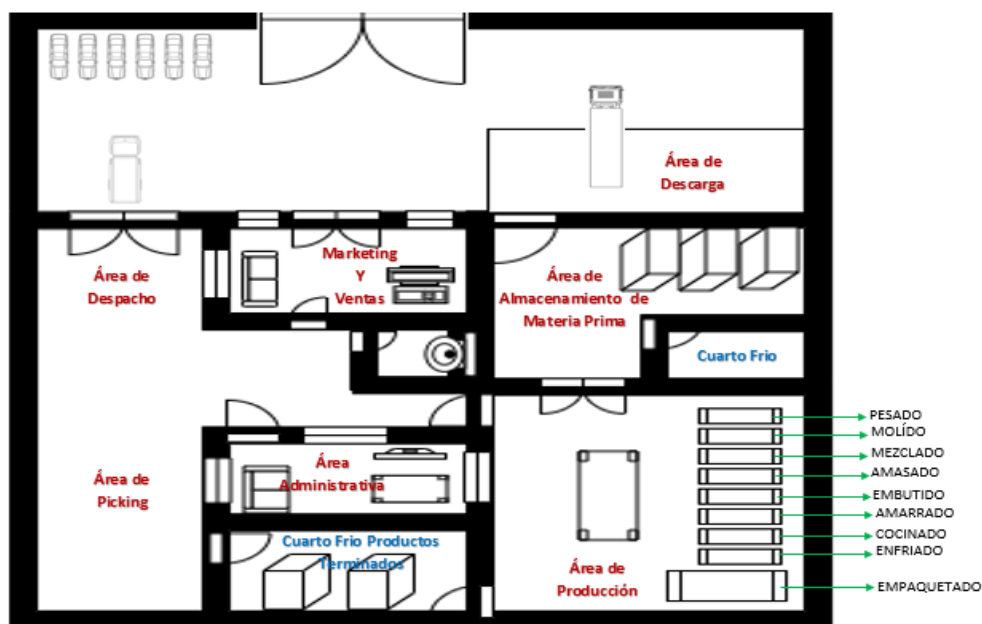


Imagen N° 18 Plano de las instalaciones

Elaborado por: El Autor.

2.2.2.2.Descripción de equipos

A continuación, se detallará la maquinaria, equipos y herramientas que se utilizará para la elaboración de los embutidos a base de carne de cuy.

Tabla N° 45 Descripción de equipos

EQUIPO	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO	VALOR TOTAL
Balanza	Pesar la materia prima	2	\$450,00	\$900,00
Molino	Moler la carne de cuy	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Cutter	Tritura la carne	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Mezcladores	Mezclar los ingredientes	1	\$3.400,00	\$3.400,00
Embutidoras	Embutir la maza	1	\$3.900,00	\$3.900,00
Hornos	Cocinar los productos semielaborados	4	\$12.000,00	\$48.000,00
Marmita	Cocinar los productos semielaborados	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Etiquetadora	Poner las etiquetas a los productos	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Empacadora al vacío	Empacar el producto	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Cuchillo	Cortar las fundas de las materias primas	4	\$42,00	\$168,00
Mesa de acero Inoxidable	Separar los desperdicios	3	\$700,00	\$2.100,00

Tinas plásticas	Recibir la materia prima	10	\$35,00	\$350,00
Refrigeradores	Congelar la carne de cuy	4	\$2.300,00	\$9.200,00
Gavetas transportadoras	Transportar la materia prima	4	\$75,00	\$300,00
Transportadores	Transportar la materia prima	2	\$150,00	\$300,00
TOTAL				\$92.018,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

De la misma manera que se detallaron la maquinaria y equipo para el área de producción, se procede a describir los muebles, equipos y enseres del área administrativa en la siguiente tabla:

Tabla N° 46 Descripción de muebles y equipos de área administrativa

EQUIPO	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	COSTO	VALOR TOTAL
Computadora	CORE I7 1TB 6GB RAM	4	\$750,00	\$3000,00
Impresora	EPSON L555	1	\$350,00	\$350,00
Teléfono	Panasonic inalámbrico	4	\$75,00	\$300,00
Escritorio	Mesa de madera mediana	4	\$100,00	400,00
Silla de oficina	Silla forrada	4	\$100,00	\$400,00
Silla estándar	Silla de plástico	8	\$45,00	\$360,00
Calculadora	Casio H1-8151	2	\$15,00	\$30,00
TOTAL				\$4.840,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

2.2.2.3.Descripción de personas

El personal que requerirá para la implementación de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy esta dado de acuerdo a las actividades que implica la fabricación y comercialización del producto, por lo que es necesario cuantificar el tiempo en relación a cada puesto de trabajo.

Tabla N° 47 Tiempo requerido para trabajar

ACTIVIDAD	PUESTO	TIEMPO (Horas)	NÚMERO PERSONAS	HORAS HOMBRES / SEMANA
Planificar, organizar, dirigir, supervisar y ejecutar las actividades inherentes al funcionamiento de la empresa.	Gerente	8	1	40
Llevar registro de los datos de los colaboradores, clientes, proveedores, e instituciones con las que debe relacionarse el Gerente.	Secretaria	8	1	40
Manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para la transformación del producto.	Operarios de producción	8	4	240
Organizar y hacer seguimiento de los procesos de producción garantizando que	Jefe de producción	8	1	40

se cumpla con las especificaciones de calidad.

Efectuar las ventas de los productos que oferta la empresa y la recepción de pagos.	Vendedor	8	3	120
Controlar la gestión de los vendedores.	Supervisor de ventas	8	1	40
Conducir el vehículo para entregar los productos.	Chofer	8	1	40
Controlar los flujos de caja, dinero que ingresan y salen de la empresa.	Contador	8	1	40
Ayudar a cargar y descargar el camión para distribuir la mercadería.	Ayudante	8	1	40

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

2.2.3. Tecnología a aplicar

Al producir productos embutidos a base de carne de cuy, la empresa utilizará tecnología de nivel alto ya que la fabricación de estos se realiza de una manera industrial, por lo que se describe a continuación la maquinaria a utilizar.

Tabla N° 48 Tecnología utilizada

Equipo	Descripción
<p>Balanza.</p> 	<p>Balanza tipo plataforma en acero inoxidable. para controlar el peso de la materia prima y de los productos luego de ser cocinados u horneados. Su capacidad va desde los 300kg a 1500 kg.</p>
<p>Molino.</p> 	<p>Molino en acero inoxidable que cuenta con un elevador donde se coloca la materia prima a ser molida.</p>
<p>Mezcladores</p> 	<p>Los mezcladores como su nombre lo indica sirve para mezclar la materia prima no cárnica (especias, antioxidantes, etc.) con los productos provenientes del molino.</p>
<p>Embutidoras</p>	<p>Las máquinas embutidoras se complementan con diferentes sistemas y accesorios para porcionar, retorcer y formar los productos cárnicos para obtener resultados de</p>



alta calidad y exactitud de las porciones.

Hornos



Hornos tienen programas específicos en cuanto al tiempo y temperatura dependiendo de la necesidad de los productos.

Características:

Capacidad: 4 carros transportadores.

Material: Acero inoxidable.

Marmitas



La Marmita es una olla que dispone de una tapa para aprovechar el vapor y sirve para cocer los productos en la elaboración de los embutidos; para la carga y descarga se cuenta con un transportador mecánico

Etiquetadora



Esta máquina se encarga de colocar la información que se detalla a continuación: número de lote, fecha de elaboración y expiración entre otros datos de los productos por medio de aire comprimido

Empacadora al vacío



Se la utiliza para el empaquetado al vacío de los productos ya que retira todo el oxígeno que tenga el empaque en su interior; se la denomina también empaquetadora continua.

Fuente: Multivac S.A.

Elaborado por: El Autor.

2.3. Factores que afecten el plan de operaciones

2.3.1. Ritmo de producción

Tabla N° 49 Ritmo de producción

Actividad	Puesto	N° de personas	Tiempo promedio (minutos)	Tiempo normal	Ritmo de trabajo
Verificar la materia prima	Jefe de producción	1	7 min	8 horas laborables	Alto
Pesar la materia prima	Operario de producción	1	7 min	8 horas laborables	Moderado
Introducir la carne en el molino	Operario de producción	1	3 min	8 horas laborables	Bajo
Moler la carne de cuy	Operario de producción	1	12 min	8 horas laborables	Bajo
Recibir la carne molida en un recipiente	Operario de producción	1	3 min	8 horas laborables	Moderado
Colocar la carne en una mezcladora	Operario de producción	1	4 min	8 horas laborables	Bajo
Añadir hielo para mantener la carne fría y fresca	Operario de producción	1	6 min	8 horas laborables	Moderado

Añadir sal, agua, almidón de trigo, proteína de soya, colorante,	Operario de producción	1	8 min	8 horas laborables	Alto
Mezclar los ingredientes para generar la maza	Operario de producción	1	20 min	8 horas laborables	Moderado
Embutir la mezcla en la tripa sintética	Operario de producción	1	12 min	8 horas laborables	Moderado
Amarrar la tripa	Operario de producción	1	12 min	8 horas laborables	Moderado
Colgar las tripas rellenas en un sistema de transporte	Operario de producción	1	7 min	8 horas laborables	Alto
Cocinar con humo líquido en los hornos	Operario de producción	1	20 min	8 horas laborables	Moderado
Enfriar bajo un sistema de riego de agua	Operario de producción	1	7 min	8 horas laborables	Moderado
Introducir las salchichas en un horno que destruye las bacterias	Operario de producción	1	12 min	8 horas laborables	Alto
Introducir las salchichas en una bolsa	Operario de producción	1	8 min	8 horas laborables	Bajo
Sellar los envases al vacío	Operario de producción	1	8 min	8 horas laborables	Moderado
Etiquetar y poner la fecha de	Operario de producción	1	6 min	8 horas laborables	Moderado

producción y de caducidad					
Realizar control de calidad	Jefe de producción	1	5 min	8 horas laborables	Alto
Trasladar los productos al cuarto frío	Operario de producción	1	7 min	8 horas laborables	Moderado

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

2.3.2. Nivel de inventario promedio

Considerando la capacidad instalada del horno, se determina que se puede procesar 151 kilos de embutidos al día ósea 177 unidades.

Tabla N° 50 Inventario promedio

Tiempo	Capacidad instalada para producir	Producción real
8 horas diarias	189	157,5
5 días (semana)	945	787,5
20 días (mes)	3.780	3.150
12 meses (Año)	4.360	37.800

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Con los datos obtenidos la producción anual se concluye que se utilizará el 83% de la capacidad de la maquinaria, además el nivel de inventario promedio que se ha considerado para la producción es de 5 días es decir de 630 unidades, considerando que no se puede dejar sin stock los productos

Para lo cual la empresa considero como inventario promedio las siguientes cantidades ya que no representa para la misma elevados costos de almacenamiento de la mercadería y que puede satisfacer la demanda de cinco días sin producir, si fuera el caso de una avería de maquinaria, es por eso que luego de hacer un análisis se llegó a la conclusión de que las siguientes unidades son las ideales para mantener un inventario promedio.

Tabla N° 51 Nivel de inventario promedio de productos terminados

INVENTARIO MENSUAL	
Salchichas	900 unidades
Chori cuy	900 unidades
Mortadela Gruesa	450 unidades
Mortadela Delgada	900 unidades

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

2.3.3. *Número de trabajadores*

Para el óptimo funcionamiento de cada área de la empresa es imperativo detallar el número de trabajadores que laborarán de acuerdo con la denominación del puesto, mismo que se describen a continuación:

Tabla N° 52 Número de trabajadores

TIPO DE TAREA	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CANTIDAD	FIJO / VARIABLE
Administrativa	Gerente	1	Fijo
Administrativa	Secretaria	1	Fijo
Productiva	Operarios de producción	4	Fijo
Productiva	Jefe de producción	1	Fijo
Comercial	Vendedores	3	Fijo
Comercial	Supervisor de ventas	1	Fijo
Distribución	Chofer	1	Fijo
Distribución	Ayudante	1	Fijo
Financiera	Contador	1	Fijo

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

2.4. **Capacidad de producción**

2.4.1. *Capacidad de producción futura*

La capacidad de producción futura que tendrá la empresa será calculada de acuerdo con el índice de crecimiento poblacional que mantenga el país, y tomando

en cuenta el porcentaje de la demanda insatisfecha a satisfacer, sin embargo, se debe destacar que este es un valor incierto que deberá ser recalculado conforme se presente la llegada de nuevos clientes, pero de acuerdo a lo esperado se obtienen los siguientes valores presentados a continuación:

Tabla N° 53 Capacidad de producción futura

Años	Kilos	Unidades
Año 1	2.700	37.800
Año 2	2.827	39.576
Año 3	2.960	41.437
Año 4	3.099	43.384
Año 5	3.245	45.423

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

2.5. Definición de recursos necesarios para la producción

2.5.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar

Las materias primas esenciales para la producción de embutidos a base de carne de cuy son las siguientes:

Tabla N° 54 Materia prima para salchicha

PRODUCTO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE DE SUSTITUCIÓN
Carne de cuy	Alto	-
Sal	Alto	-
Agua	Alto	-
Almidón de trigo	Medio	50%
Proteína de soya	Medio	50%
Colorante	Bajo	50%
Antioxidante (eritorbato de sodio)	Alto	-
Conservante (nitrito de sodio)	Alto	-

Orégano	Alto	-
Pimienta negra	Alto	-
Ajo molido	Alto	-
Tripa natural	Alto	100%
Grasa de cerdo	Medio	50%
Hielo	Alto	-

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 55 Materia prima para mortadela

Producto	Nivel de importancia	Porcentaje de sustitución	Producto sustituyente
Carne de cuy	Alto	-	
Sal	Alto	-	
Agua	Alto	-	
Almidón de trigo	Medio	50%	Almidón de maíz
Resaltador del sabor (glutamato monosódico)		-	
Proteína de soya	Medio	50%	Proteína de quinua
Colorante	Bajo	50%	Achiote
Antioxidante (eritorbato de sodio)	Alto	-	
Conservante (nitrito de sodio)	Alto	-	
Orégano	Alto	-	
Pimienta negra	Alto	-	
Ajo molido	Alto	-	
Tripa natural	Alto	100%	Tripa sintética
Grasa de cerdo	Medio	50%	Manteca
Hielo	Alto	-	

Emulsificante (tripolifosfato de sodio)	Alto	-
---	------	---

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 56 Materia prima para chorizo

PRODUCTO	NIVEL DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE DE SUSTITUCIÓN
Carne de cuy	Alto	-
Sal	Alto	-
Agua	Alto	-
Almidón de trigo	Medio	50%
Resaltador del sabor (Glutamato monosódico)		-
Proteína de soya	Medio	50%
Colorante	Bajo	50%
Antioxidante (citrato de sodio)	Alto	-
Conservante (diacetato sodico, ácido málico, mono y diglicéridos de ácidos grasos)	Alto	-
Orégano	Alto	-
Pimienta negra	Alto	-
Ajo molido	Alto	-
Tripa natural	Alto	100%
Grasa de cerdo	Medio	50%
Hielo	Alto	-
Emulsificante (tripolifosfato de sodio)	Alto	-
Cebolla perla	Alto	75%
Coadyuvante (maltodextrina)	Alto	-
Humo líquido	Alto	-

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Al especificar la materia prima es indispensable detallar los proveedores de los diferentes productos que conllevan la elaboración de embutidos a base de carne de cuy. Dichos proveedores se describen en la siguiente tabla:

Tabla N° 57 Descripción de proveedores

PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
EMBACUY	Asociación de productores de cuyes del cantón de Cayambe.	Carne de cuy
VECTOR SOLUCIONES INDUSTRIALES	Se dedica a la Importación y Comercialización de Equipos, Materiales e Insumos para Laboratorio. Proveemos a nuestros clientes de la tecnología más avanzada en equipamiento para Laboratorios de Química, Petroquímica, Farmacéutica, Microbiología, Alimentos, Biología, Medio Ambiente, Control de Calidad e Investigación y Desarrollo, ofreciendo al mismo tiempo máxima calidad con el mejor servicio a un precio razonable.	Resaltador del sabor (Glutamato monosódico), Proteína de soya, Colorante, Antioxidante (citrato de sodio), Conservante (diacetato sódico, ácido málico, mono y diglicéridos de ácidos grasos), Emulsificante (tripolifosfato de sodio), Coadyuvante (maltodextrina)

FIBRACO	En Fibraco llevamos más de 30 años al servicio de la industria alimentaria suministrando envolturas artificiales de alta tecnología para toda clase de embutidos cárnicos y lácteos.	Tripa natural, Tripa sintética
PRODICEREAL S.A.	Somos productores de alimentos tradicionales naturales libres de conservantes y transgénicos, necesarios en una buena nutrición, contamos con productos saludables a granel y enfundados.	Sal, Almidón de trigo, Orégano, Pimienta negra, Ajo molido, Grasa de cerdo, Hielo, Cebolla perla, Humo líquido

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

2.6. Calidad

Según Lluís Cuatrecasas Arbós la calidad se define como el conjunto de características que produce un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad satisfacción de los requerimientos del usuario. La calidad supone el cumplimiento por parte del producto de las especificaciones para las que ha sido diseñado (Cuatrecasas, 2011).

La calidad en un producto o servicio se puede medir de diferentes formas, existen diferentes herramientas para dicho control, por lo que para inspeccionar los productos que oferta la empresa Embutidos Don Alex, se describirán dos métodos que permitirán verificar la calidad tanto en los procesos como el producto terminado.

2.6.1. Método de control de calidad

El diagrama de Pareto es un método que permite identificar y separar los problemas críticos de los no prioritarios, en cuanto a la calidad de los productos.

Es por eso que se realiza el siguiente diagrama de Pareto con el fin de encontrar aquellos problemas críticos y a su vez de buscar su respectiva solución, luego de la aplicación de la herramienta nos arroja como resultado que la falta de materia prima y la evasión de uno o más pasos en el proceso de producción pueden llegar a ser puntos críticos en el control de la calidad, ya que estos se podrían transformar en una producción de productos de mala calidad.

Tabla N° 58 Diagrama de Pareto

CAUSAS	% FRECUENCIA	FRECUENCIA OCURRENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
Falta de materia prima	45%	45	45%
Evasión de uno o más pasos en el proceso de producción	25%	25	70%
Falla en el pesaje de la materia prima	15%	15	85%
Incumplimiento de tiempos en el proceso de producción	10%	10	95%
Uso de productos sustitutos	5%	5	100%
TOTAL	100%	100	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

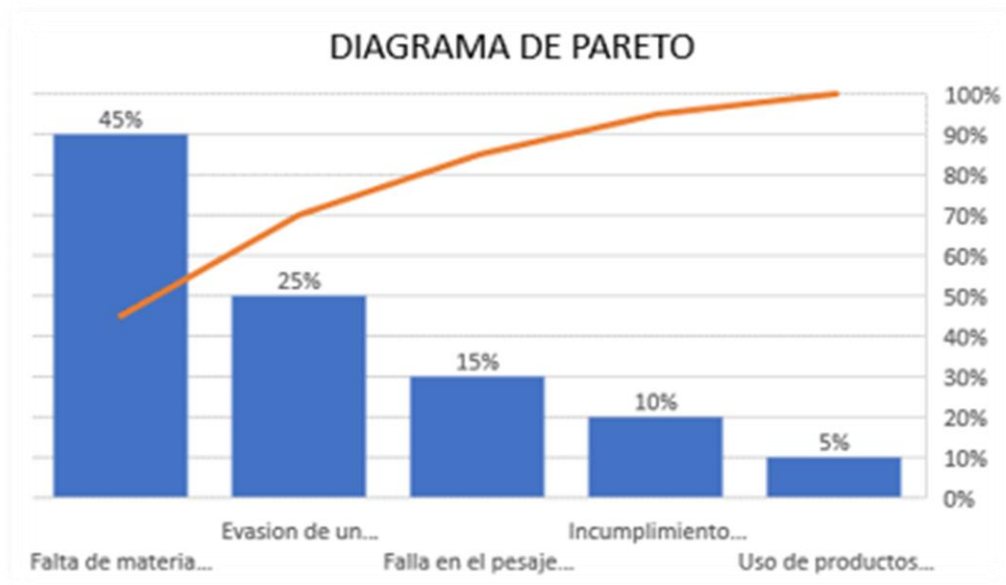


Gráfico No. 24 Diagrama de Pareto

Elaborado por: El Autor.

2.6.2. Hoja de verificación

La hoja de verificación como lo menciona (Herrera & Aranda, 2014) es la herramienta más sencilla para controlar la calidad de los productos, pues permite recolectar y almacenar información importante para la verificación tanto en los procesos como en el producto terminado.

Tabla N° 59 Listado de verificación de la materia prima y los instrumentos de trabajo

N°	MATERIA PRIMA E INSTRUMENTOS	OPCIONES	
		SI	NO
1	La materia prima fue entregada a tiempo		
2	La materia prima se encuentra en buen estado		
3	El pesaje de la materia prima es exacto		
4	La maquinaria se encuentra en perfecto funcionamiento		

5	La instrumentación y el área de trabajo se encuentran en absoluta asepsia		
6	Los instrumentos existentes son los adecuados para la elaboración de los productos		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Una vez que el producto culmine el proceso de transformación y se convierta en un producto terminado se aplicará un listado de verificación del producto con el fin de medir la calidad del mismo.

Tabla N° 60 Listado de verificación del producto terminado

N°	PRODUCTO TERMINADO	OPCIONES	
		SI	NO
1	La textura del embutido es la adecuada		
2	La altura del embutido es la normal		
3	La textura del embutido es redonda		
4	El sabor del embutido es apetecible		
5	Su color es el normal		
6	Su cocción es la adecuada		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

2.7. Normativas y permisos que afectan su instalación

2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional

Para la implementación de una empresa es imperativo que el establecimiento cuente con un reglamento de seguridad e higiene ocupacional, pero cabe recalcar primeramente lo que menciona el Código de Trabajo respecto a este ítem:

Art 434.- Reglamento de Seguridad e Higiene. - En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y

Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años (Ministerio de trabajo, 2018).

Dado que esta microempresa cuenta con 14 empleados, se requerirá de la implementación de un reglamento de trabajo, siendo indispensable recalcar las normas de seguridad e higiene principales, para el desarrollo de la empresa.

Para conocer las principales normas de higiene y seguridad que se manejará dentro de la empresa es necesario detallar las buenas prácticas de manufactura.

2.7.1.1. Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Según Guzmán Cruz, las buenas prácticas de manufactura son herramientas que permiten obtener productos inocuos, constituyendo un conjunto de principios básicos que garantizan la fabricación de los alimentos en condiciones sanitarias adecuadas y minimizando el riesgo inherente a la producción y comercialización. Dentro de las BPM se detallan los siguientes ítems:

Construcción e Instalaciones. - Para concretar la ubicación de la empresa se debe considerar el entorno, pues este no debe influir de manera adversa en el proceso de producción.

La empresa estará ubicada en un sector industrial, rodeado de otras empresas como Nestlé, en donde no existen agentes cercanos altamente contaminantes. Además, la amplia disposición interna de las instalaciones facilitará las buenas prácticas de higiene, evitando así la contaminación cruzada. Las paredes, el techo, el suelo, los pasillos, las ventanas y las puertas estarán construidas con materiales que no son tóxicos para los alimentos. La ventilación e iluminación estarán distribuidas de manera que faciliten el proceso de producción.

Equipos y Utensilios. - los equipos y utensilios que estén en contacto directo con los alimentos deben estar situados y diseñados de manera que permitan la limpieza, desinfección y mantenimiento continuo.

Para la elaboración de los productos, la empresa contará con equipos y utensilios nuevos, innovadores y sobre todo de materiales resistentes que faciliten la limpieza y mitiguen la proliferación de bacterias en los mismos.

Higiene personal. - la higiene del personal que participa en los procesos de producción, es uno de los pilares fundamentales para que los productos sean catalogados como de calidad, es por eso que se busca implementar medidas de aseo personal y cuidados regulares en la salud de los colaboradores, lo que evita el riesgo de contagio de enfermedades al consumidor.

La empresa contará con un reglamento interno de higiene en donde se detallará la manera como debe de proceder el personal en cuanto al aseo personal y manipulación de alimentos. Además de contar con un instructivo en donde se describe claramente cómo se debe portar el uniforme dentro de la empresa. En la siguiente tabla se especifica el uniforme a portar:

Tabla N° 61 Vestuario del personal

ÁREA DE TRABAJO	VESTUARIO	UTILIZACIÓN
Producción:	Camiseta	El personal que labore en el área de producción deberá portar una camiseta ligera por debajo de la chaqueta para evitar sudoración excesiva, el pantalón y los zapatos, los cuales deben ser antiderrapantes y cómodos. Además, deberá usar la red para cabello y el gorro para evitar que el cabello pueda caer en el proceso de los embutidos. Por último, el delantal será utilizado para impedir las manchas excesivas en la chaqueta por si el personal tiene que salir por alguna razón y
Operarios	Pantalón	
Supervisor de operarios	Gorro	
Chofer	Red para cabello	
Ayudante	Delantal Zapatos	

		presentarse ante los consumidores o jefes.
Comercial y Administrativa:	Blusa	
Vendedores	Falda	La secretaria vestirá una blusa de manga corta y falda ³ / ₄ , encima de esta vestimenta se colocará una chaqueta. Todo su atuendo y maquillaje estará directamente ligado al estilo moderno.
Gerente	Zapatos casuales	
Secretaria	Camisa	
Jefe de ventas	Chaleco	
	Pantalón de casimir	
	Zapatos formales	

De igual manera el gerente los vendedores y el jefe de ventas vestirán una camisa con un pantalón de casimir y zapatos color café claro formales. Encima de la vestimenta anterior se colocará una chaqueta.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El autor

Control de operaciones. - el personal que se dedica a la elaboración de alimentos debe controlar los peligros alimentarios con diferentes sistemas, uno de los métodos más utilizados es el sistema HACCP.

El HACCP es un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. Estos peligros están asociados con las materias primas y la elaboración, envasado, almacenamiento, comercialización y distribución de un alimento hasta el consumidor final (Speranza & Gualdieri, 2014).

Al implementar este sistema se podrá identificar todas las fases operativas que son esenciales para la inocuidad de los alimentos y aplicar en estas fases procedimientos de control eficaces.

Mantenimiento, limpieza y desinfección. - las instalaciones, equipos y utensilios deben mantenerse en excelentes condiciones para evitar la contaminación de los alimentos, puesto que el estado de los equipos y áreas de trabajo fluyen directamente en los procedimientos de producción.

Las áreas de trabajo y equipos con los que contará la empresa estarán en continuo mantenimiento y por ende en constante desinfección para coadyuvar a todos los procesos tanto de producción como de comercialización.

CAPÍTULO III

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivos del estudio de la organización y gestión

Establecer la estructura organizacional y funcional de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy.

3.2. Análisis estratégico y definición de objetivos

3.2.1. Visión de la empresa

Para el 2025 ser la empresa líder en la producción y comercialización de embutidos a base de carne de cuy, en las provincias de la Sierra norte del país, con el propósito de expandir la cobertura hacia otras ciudades del país.

3.2.2. Misión de la empresa

Somos una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de cuy que ofrece a nuestros clientes productos que garantizan calidad, mediante procesos, tecnología, materia prima y personal capacitado.



Gráfico No. 25 FODA

Elaborado por: El autor

A continuación se presenta la matriz FODA la misma que nos arroja estrategias a seguir para que la empresa con el tiempo pueda crecer.

Tabla N° 62 Matriz FODA

<h1>MATRIZ FODA</h1>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1.-Infraestructura propia	D1.-No cuenta con posicionamiento en el mercado
	F2.-Variedad de productos	D2.-El producto es nuevo
	F3.-Productos de calidad	D3.-Materia prima costosa
	F4.-Ubicación geográfica	D4.-Marca no reconocida
	F5.-Personal capacitado	D5.-Poca experiencia en la industria
	F6.-Tecnología de punta	D6.-Precio alto
	F7.-Maquinaria de trabajo actualizada	D7.-Poca disponibilidad de inventario
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1.- Proveedores adecuados	F6,F2,F5,O1,O5.-Estrategia de publicidad en medios de comunicación	D1, D2, D4, O4,O7.-Estrategia de ubicar vallas publicitarias en las vías principales de circulación a de la ciudad de Quito
O2.- Incentivos que da el Gobierno para invertir en el país		
O3.- El mercado de embutidos esta en desarrollo		
O4.- Clientes potenciales		
O5.- Demanda insatisfecha		
O6.- Alta oferta de personal capacitado		
O7.-Los embutidos forman parte de los productos de la canasta básica		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1.- Competencia posicionada	F2,F3,A1.-Estrategia de ampliación del área de producción	D1,D6,A3.-Estrategia de búsqueda de nuevos clientes en la provincia de Pichincha.
A2.- Uso de tecnología avanzada por parte de la competencia		
A3.- Competencia informal		
A4.- Economía estable		
A5.- Constantes cambios en las políticas tributarias y comerciales		
A6.- Cambio en las necesidades de los clientes		
A7.- Entrada de nuevos competidores		

Elaborado por: El autor

3.2.3. Objetivos y estrategias

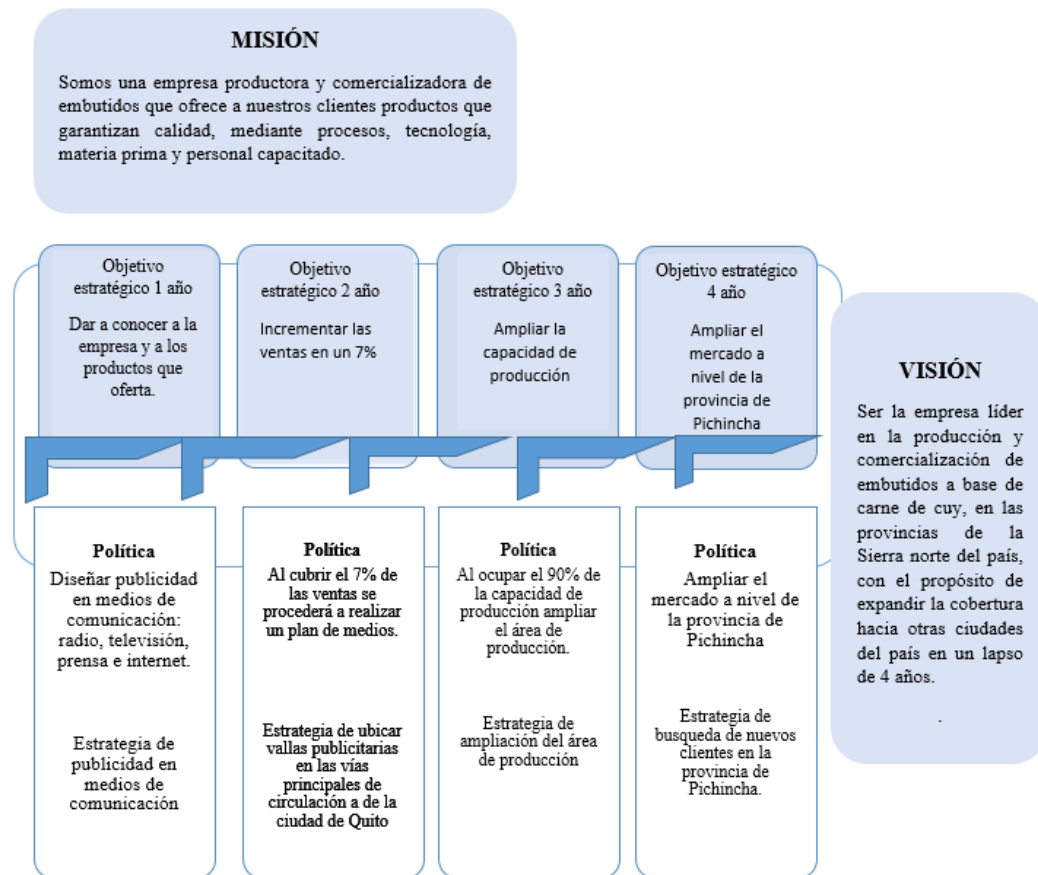


Gráfico No. 26 Objetivos estratégicos

Elaborado por: El autor

3.3. Organización funcional de la empresa

3.3.1. Organización interna

Las empresas obligatoriamente para un mejor funcionamiento deben poseer una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades por medio de la cual se establece las actividades, funciones y los procesos que deben cumplirse para el normal desenvolvimiento de las mismas, con el fin de cumplir las metas planteadas y alcanzar el éxito.

Para el proyecto se propone el siguiente Organigrama Estructural:

EMBUTIDOS “Don Alex” Cia. Ltda.

Organigrama Estructural

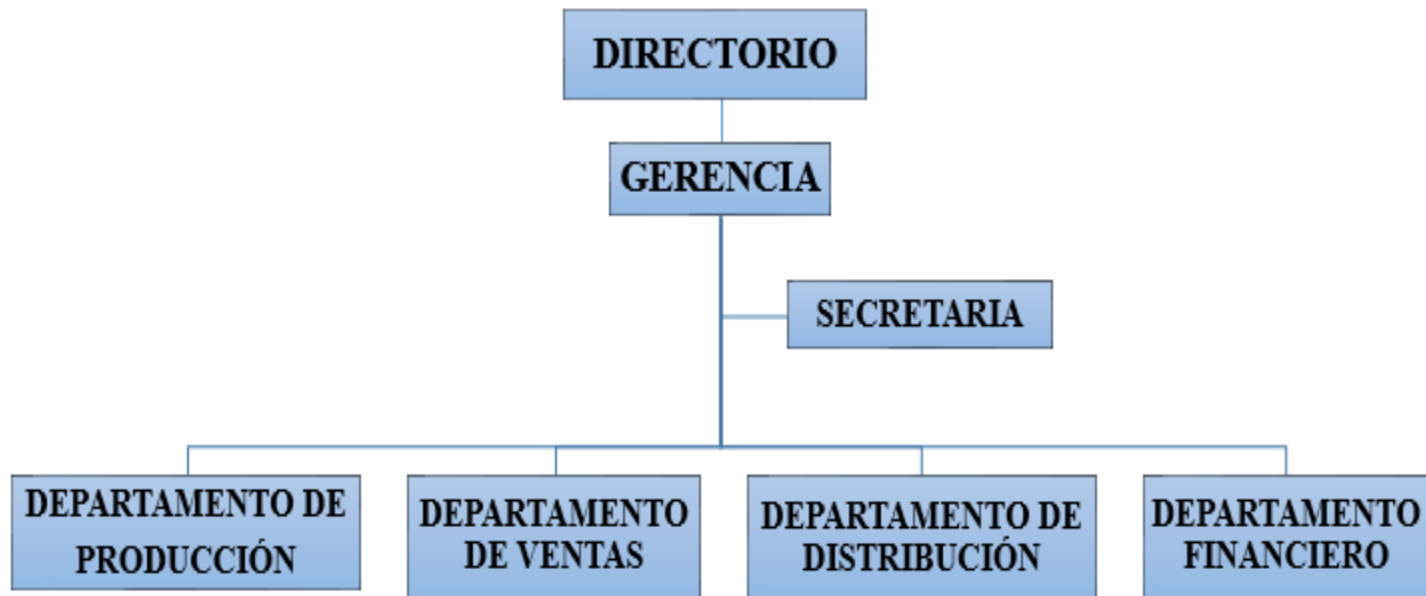


Gráfico No. 27 Organigrama estructural

Elaborado por: El autor

EMBUTIDOS “Don Alex” Cia Ltda.

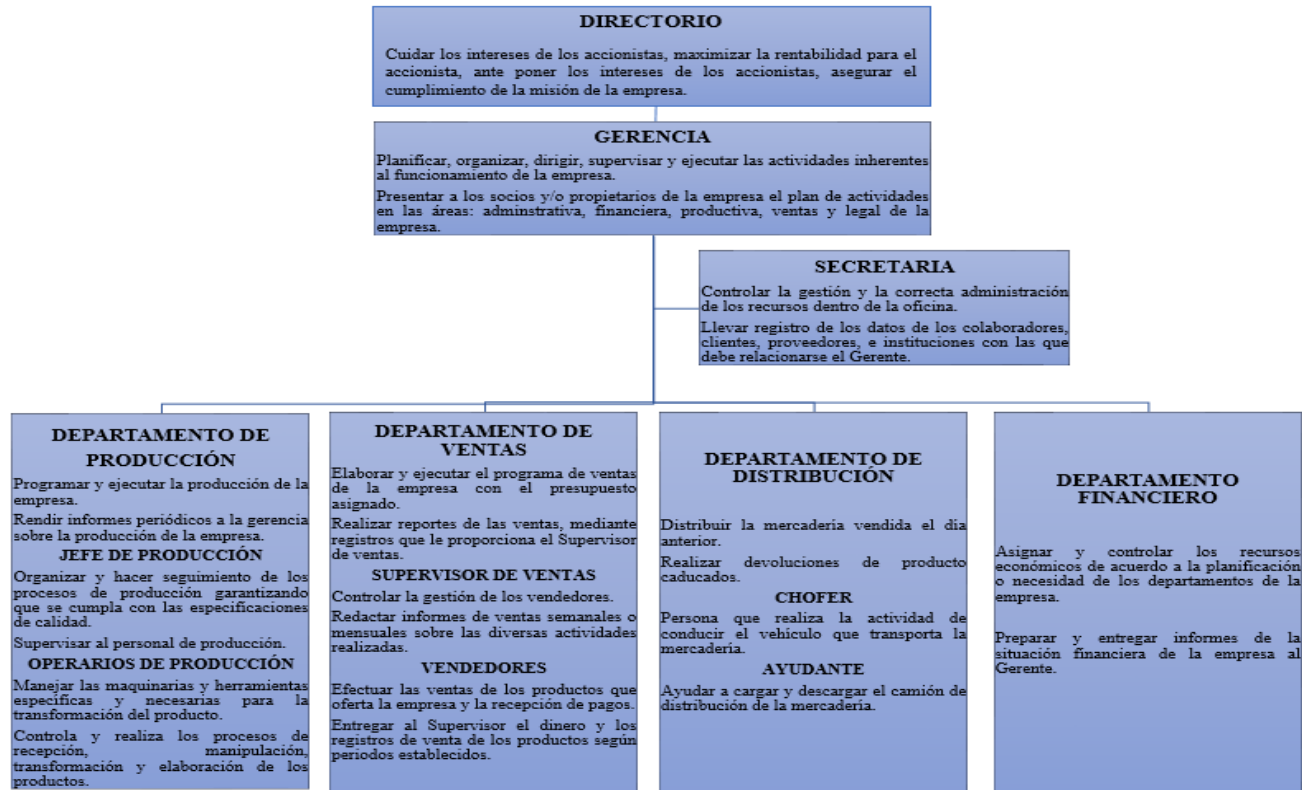


Gráfico No. 28 Organigrama funcional

Elaborado por: El autor

3.3.2. Descripción de puestos

Tabla N° 63 Descripción del puesto gerente

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Gerente <i>Jefe inmediato superior:</i> Ninguno <i>Supervisa a:</i> Secretaria, Contador, Ventas y Producción
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Es el responsable de coordinar y controlar las actividades administrativas de la empresa por medio de la planeación, dirección, organización y control.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Planificar, organizar, dirigir, supervisar y ejecutar las actividades inherentes al funcionamiento de la empresa.• Presentar a los socios y/o propietarios de la empresa el plan de actividades en las áreas: administrativa, financiera, productiva, ventas y legal de la empresa.• Autorizar los pagos a proveedores.• Supervisar que los departamentos de producción y ventas se comuniquen correctamente.• Revisar cuando sea necesario la información contable de la empresa.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Ingeniero (a) en Administración de Empresas o carrera a fin <i>Experiencia:</i> Mínima de 5 años <i>Habilidades:</i> Interpersonales de liderazgo, comunicación, organización y visión para expandir la empresa hacia nuevos mercados. <i>Formación:</i> Nivel intermedio o avanzado de inglés.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 64 Descripción del puesto de secretaria

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Secretaria <i>Jefe inmediato superior:</i> Gerente de Ventas y Contador <i>Supervisa a:</i> Ninguno
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Es la persona encargada de desempeñar las labores de oficina para auxiliar a los ejecutivos de la empresa, también realiza el pago en efectivo a proveedores y empleados.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la gestión y la correcta administración de los recursos dentro de la oficina.• Llevar registro de los datos de los colaboradores, clientes, proveedores, e instituciones con las que debe relacionarse el Gerente.• Efectuar el pago a los empleados de acuerdo a la nómina.• Efectuar el pago a proveedores solo en efectivo.• Ayudar al contador a realizar el corte de caja al final del día.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Técnico (a)en Secretariado o carrera a fin <i>Experiencia:</i> Mínima de 2 años <i>Habilidades:</i> Es necesario que sea responsable, organizada y capaz de realizar diferentes tareas de forma rápida y eficiente. <i>Formación:</i> Manejo de herramientas ofimáticas, buena redacción y ortografía.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 65 Descripción del puesto contador

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Contador <i>Jefe inmediato superior:</i> Gerente <i>Supervisa a:</i> Secretaria
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Es el encargado de realizar y dirigir las actividades contables de la empresa tales como: la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables, estados financieros y todo lo concerniente al área contable.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Asignar y controlar los recursos económicos de acuerdo a la planificación o necesidad de los departamentos de la empresa.• Preparar y entregar informes de la situación financiera de la empresa al Gerente.• Presentar propuestas para la modificación o mejoramiento de políticas de crédito, registro contable y demás aspectos financieros.• Informar al Gerente y demás directivos acerca de información contable de la empresa.• Mantener actualizados los saldos de bancos, clientes y proveedores.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Ingeniero (a) en Contabilidad o carrera a fin <i>Experiencia:</i> Mínima de 2 años <i>Habilidades:</i> Persona responsable, organizada con el dinero y con habilidades administrativas, organizativas y de comunicación. <i>Formación:</i> Manejo de programas contables.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 66 Descripción del puesto de supervisor de ventas

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Supervisor de Ventas <i>Jefe inmediato superior:</i> Gerente <i>Supervisa a:</i> Vendedores
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Planificar, desarrollar, dirigir y supervisar que los planes de ventas se cumplan, motivando al equipo de trabajo para llegar a este fin.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Controlar la gestión de los vendedores.• Redactar informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.• Realizar esporádicamente las rutas con los vendedores.• Capacitar al personal de ventas constantemente.• Elaborar el histórico de las ventas por temporada y por mes.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Ingeniero (a) en Mercadotecnia, Administración o carreras afines <i>Experiencia:</i> Mínima de 5 años <i>Habilidades:</i> Interpersonales de liderazgo, comunicación, organización y visión. <i>Formación:</i> Nivel intermedio o avanzado de inglés, manejo de herramientas ofimáticas.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 67 Descripción del puesto vendedores

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<p><i>Puesto:</i> Vendedores</p> <p><i>Jefe inmediato superior:</i> Supervisor de Ventas</p> <p><i>Supervisa a:</i> Ninguno</p>
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto ofrecido.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las ventas de los productos que oferta la empresa y la recepción de pagos. • Entregar al Supervisor el dinero y los registros de venta de los productos según periodos establecidos. • Conocer las características de los productos que va a vender. • Asesorar a los potenciales compradores. • Fidelizar a los clientes.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<p><i>Título profesional:</i> Educación básica bachiller</p> <p><i>Experiencia:</i> Mínima de 2 años</p> <p><i>Habilidades:</i> Saber escuchar, ser creativo, facilidad de palabra, habilidad para encontrar clientes.</p> <p><i>Formación:</i> NA.</p>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 68 Descripción del puesto de jefe de producción

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Jefe de Producción <i>Jefe inmediato superior:</i> Gerente <i>Supervisa a:</i> Operarios de Producción
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Supervisar y coordinar las líneas de producción durante el proceso garantizando la aplicación de las políticas y procesos establecidos, atender a proveedores y garantizar el cumplimiento de la planeación programada.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Organizar y hacer seguimiento de los procesos de producción garantizando que se cumpla con las especificaciones de calidad.• Revisar el desempeño del equipo de trabajo y el buen funcionamiento de la maquinaria.• Analizar y solucionar las inconformidades que resulten de la producción.• Garantizar las materias primas para el proceso.• Rendir informes de desempeño del área y sus subordinados.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Ingeniero (a) Industrial, de Producción o carreras afines <i>Experiencia:</i> Mínima de 5 años <i>Habilidades:</i> Trabajo en equipo, hábil para tomar decisiones, capacidad de análisis, persona líder. <i>Formación:</i> Nivel intermedio o avanzado de inglés.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 69 Descripción del puesto de operarios de producción

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Operarios de Producción <i>Jefe inmediato superior:</i> Jefe de Producción <i>Supervisa a:</i> Ninguno
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Supervisar y coordinar las líneas de producción durante el proceso garantizando la aplicación de las políticas y procesos establecidos, atender a proveedores y garantizar el cumplimiento de la planeación programada.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para la transformación del producto.• Controla y realiza los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración de los productos.• Conocer el funcionamiento de los equipos.• Sugerir maneras de mejorar el proceso.• Registro de datos confiables.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Educación básica bachiller <i>Experiencia:</i> Mínima de 6 meses <i>Habilidades:</i> Trabajo en equipo y bajo presión, adaptabilidad al cambio, buenas relaciones interpersonales, laborar en turnos rotativos. <i>Formación:</i> NA.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 70 Descripción del puesto de chofer

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Chofer <i>Jefe inmediato superior:</i> Supervisor de ventas <i>Supervisa a:</i> Ninguno
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Distribuir la mercadería vendida en los tiempos estimados con el fin de satisfacer la necesidad de los clientes.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Manejar el camión.• Chequear todos los días los líquidos del camión.• Informar al supervisor para realizar mantenimientos del vehículo.• Mantener limpio el vehículo.• Registrar el kilometraje todos los días.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Educación básica bachiller, Licencia Profesional Tipo D - E <i>Experiencia:</i> Mínima de 6 meses <i>Habilidades:</i> Trabajo en equipo y bajo presión, adaptabilidad al cambio, buenas relaciones interpersonales, laborar en turnos rotativos. <i>Formación:</i> NA.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Tabla N° 71 Descripción del puesto de ayudante

I.INFORMACIÓN BÁSICA:
<i>Puesto:</i> Ayudante <i>Jefe inmediato superior:</i> Chofer <i>Supervisa a:</i> Ninguno
II.NATURALEZA DEL PUESTO:
Cargar y descargar el camión en los puntos de distribución de la mercadería.
III.FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">• Cargar y descargar el camión.• Perchar la mercadería.• Retirar los productos caducados.• Cobrar las facturas de contado.• Realizar las reposiciones de los productos caducados.
IV.REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:
<i>Título profesional:</i> Educación básica bachiller. <i>Experiencia:</i> Mínima de 6 meses <i>Habilidades:</i> Trabajo en equipo y bajo presión, adaptabilidad al cambio, buenas relaciones interpersonales. <i>Formación:</i> NA.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

3.4.Control de gestión

3.4.1. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son muy importantes en las organizaciones modernas, principalmente porque son imprescindibles para crear una cultura de orientación a resultados en cada uno de los niveles posibles de la actividad organizacional (Martorelli, 2013).

Tabla N° 72 Indicadores de gestión

ÁREAS	INDICADORES
Gerencia	Rentabilidad de los Activos $\frac{\text{(Utilidad Neta)}}{\text{(Activo Total)}}$
	Margen de utilidad neta $\frac{\text{(Utilidad Neta)}}{\text{(Ventas Netas)}}$
	Índice de participación en el mercado $\frac{\text{(Ventas de la empresa)}}{\text{(Ventas Totales del sector x 100)}}$
	Índice de deserción de clientes $\frac{\text{(Cantidad de clientes año corriente)}}{\text{(Cantidad de clientes año anterior -1)}}$
Finanzas	Rentabilidad sobre ventas $\frac{\text{(Utilidad Neta)}}{\text{(Ventas Netas x 100)}}$
Producción	Rendimiento $\frac{\text{(Nivel de producción real)}}{\text{(Nivel de producción esperado)}} \times 100$
	Productividad $\frac{\text{(Valor real de producción)}}{\text{Valor esperado de producción}} \times 100$
Ventas	Índice de crecimiento en ventas $\frac{\text{(Ventas del año corriente)}}{\text{Ventas del año anterior x 100}}$
	% Cumplimiento en ventas $\frac{\text{(Total Ventas)}}{\text{(Presupuesto Ventas)}} \times 100$
	% Incremento de mercado Cartera recuperada / Cartera existente

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

3.5.Necesidades de personal

En cuanto a las necesidades de personal, serán consideradas según el crecimiento de la empresa. Teniendo en cuenta la visión de la empresa Embutidos “Don Alex” de ampliar la cobertura a otras ciudades del país, se requerirá de personal para ventas de mostrador para los nuevos puntos de atención que la empresa pretende abrir. Del mismo modo se necesitará contratar a operarios de producción para las nuevas máquinas y equipos que adquirirá la empresa en un futuro para la elaboración de nuevos productos relacionados con el giro del negocio.

Así mismo se pretende seguir creciendo primeramente a nivel de la región Sierra y por qué no expandirse a la Región Costa donde quizás los productos con los que la empresa ingrese al mercado puedan ser los productos sustitutos, pretendiendo abarcar el mercado a nivel nacional

CAPÍTULO IV

4. ÁREA JURÍDICO LEGAL

4.1. Objetivos del estudio jurídico legal

- Determinar la viabilidad legal, conociendo los alcances y limitaciones relacionadas con la naturaleza del proyecto.
- Definir la forma jurídica de la empresa.
- Constituir y formalizar la empresa.
- Cumplir con los requerimientos legales que condicionan la operatividad de la empresa.

4.2. Determinación de la forma jurídica

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 2 de la Ley de Compañías, observando las normas que regulan la creación y funcionamiento, contenidas en el referido cuerpo legal (Ley de Compañías, 2018), la empresa se constituirá como “Compañía Limitada” la misma que estará bajo el reglamento y supervisión de la Superintendencia de compañías, la cual contará con dos socios.

Generalidades.

Acuerdo de Voluntades: Según la Ley de Compañías, una compañía debe constituirse con un mínimo de 2 y un máximo de 15 personas. Los socios han decidido conformar la misma en forma voluntaria.

Estatutos: Para cumplir con el trámite de legalización de los estatutos, los socios se reúnen en una notaría para la firma y legitimación de los mismos, donde se establecen los siguientes puntos:

Razón Social: Mediante decisión unánime de los socios disponen llamar a la compañía con el nombre de “EMBUTIDOS DON ALEX CIA. LTDA”, el mismo que se utilizará en todos los trámites legales.

Así mismo, (Capriotti P, 2009) manifiesta que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente, distintiva y comunicarla adecuadamente a su público.

Socios: Se constituirá con el número de mínimo de dos socios. Cada socio responderá por sus obligaciones hasta el valor de la aportación individual de acuerdo a lo que dicta la Ley de Compañías.

Capital: Para la constitución de la empresa se estipula como capital suscrito el valor de \$400,00 (cuatrocientos dólares americanos) y el capital pagado del mismo valor.

El valor inicial destinado a la creación de la empresa se conforma con el aporte de los socios en bienes muebles e inmuebles y en dinero en efectivo.

Logotipo de la empresa: Es diseñado de una forma clara y precisa, dando a conocer a que se dedica la empresa, para así lograr posicionarse en el mercado.



Imagen N° 19 Logotipo de la empresa

Elaborado por: El Autor

Slogan: Creado en base a la necesidad de satisfacción de los consumidores.

“..Lo que tu paladar necesita saborear..”

4.3.Patentes y Marcas

Una vez establecidos el logotipo y el slogan de la empresa se procederá a realizar el diseño de la imagen corporativa, para en lo posterior registrar la marca e imagen en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

REGISTRO DE LA MARCA EN EL IEPI.

- Depositar el valor de \$ 208 en efectivo a nombre del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Ingresar a www.iepi.gob.ec, clic en Servicios en línea y escoger “Formularios”.
- Descargar la solicitud de Registro de Signos Distintivos, llenarla, imprimirla y firmarla, se debe incluir el número del comprobante del depósito realizado.
- Adjuntar a la solicitud tres copias en blanco y negro de la solicitud original y dos copias de la papeleta del depósito realizado.
- Adjuntar una copia notariada de la persona que es Representante Legal de la organización.
- Si la marca es figurativa, adjuntar seis artes a color en tamaño de cinco centímetros de ancho por cinco centímetros de alto impresos en papel adhesivo.
- Entregar los documentos en la oficina del IEPI.

PATENTE MUNICIPAL.

- Llenar el formulario de inscripción en el RAET (Registro de actividades económicas para la gestión tributaria).
- Original de la cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Copia del RUC.
- Información como correo y teléfono del representante legal.
- Formulario del acuerdo para uso de medios electrónicos.
- Copia de la planilla de servicios básicos.

- Copia a color de la escritura, nombramiento y estatutos de la empresa.
- Presentar la documentación en el balcón de servicios de una administración zonal del municipio para inscribir el RAET.

4.4.Licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, inicio de actividades, etc.)

PROCESO PARA LA CONSITITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA LIMITADA

- Acuerdo de voluntades
- Reserva de denominación social
- Apertura de cuenta de integración de capital
- Celebrar la escritura pública
- Solicitar la aprobación de las escrituras de constitución
- Obtener la resolución de la aprobación de las escrituras
- Cumplir con las disposiciones de la resolución
- Celebrar la junta general de accionistas para nombrar a los administradores
- Inscribir los nombramientos en el registro mercantil
- Reingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías
- Obtener el RUC
- Retirar la cuenta de integración de capital
- Aperturar una cuenta bancaria a nombre de la compañía
- Inscripción y pago de patente municipal
- Emisión de títulos de aportes

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

- Formulario 01A y 01B.
- Escrituras de Constitución y nombramiento del representante legal o agente de retención.
- Original y copia de la cédula de identidad del representante legal o agente de retención.
- Original y copia de la papeleta de votación del representante legal o agente de retención, del último proceso electoral.
- Copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a

nombre del sujeto pasivo.

LICENCIA ÚNICA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE)

- Copia de la papeleta de votación vigente
- Copia del nombramiento del representante legal
- Rotulación- identificación de la actividad económica
- Si el local no es propio- autorización del dueño del predio para colocar el rótulo.
- Si el rótulo es nuevo- dimensiones y esquema gráfico de cómo quedará.
- Permiso ambiental.
- Informe de compatibilidad y uso de suelo (ICUS).

PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS

- Formulario de solicitud de inspección en la recaudación del cuerpo de bomberos.
- Permiso de funcionamiento emitido por el municipio.
- Copia del RUC
- Copia de la papeleta de votación del representante legal.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO MINISTERIO DE SALUD Y MEDIO AMBIENTE.

- Planilla de inspección.
- Copia del título del profesional responsable.
- Planos de la empresa con la distribución de las áreas correspondientes.
- Certificado de capacitación en manipulación de alimentos.
- Copia de cédula y papeleta de votación del representante legal.
- Copia del certificado de salud ocupacional.
- Copia del RUC.
- Permiso del cuerpo de bomberos (Miniterio del Ambiente, 2018).

PERMISO DEL ARCSA.

El Permiso de Funcionamiento es otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los

requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente (ARCOSA, 2018).

- Formulario del permiso de funcionamiento (descarga de la página web).
- Adjuntar los requisitos de acuerdo a la actividad a desarrollar.
- Emitida la orden de pago, se podrá imprimir y cancelar después de 24 horas.
- Validado el pago se podrá imprimir el permiso de funcionamiento y la factura respectiva.

REGISTRO SANITARIO.

Es obligatorio cuando se elaboran productos alimenticios procesados obtener el Registro Sanitario.

Trámite previo para obtener el registro sanitario.

- El trámite previo que se debe realizar es la obtención previa del informe técnico en virtud de un análisis de control y calidad.
- Obtención previa de un certificado de buenas prácticas de manufactura para la planta procesadora.

Presentar la solicitud a la autoridad de salud en el formulario único con tres copias con lo siguiente:

- Nombre o razón social del solicitante.
- Nombre completo de los productos.
- Ubicación de la fábrica (ciudad, calle, número, teléfono).
- Lista de ingredientes utilizados, los mismos que deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas.
- Número de lote.
- Fecha de elaboración.
- Formas de presentación de los productos, envase y contenido en unidades del sistema internacional y tres muestras de etiquetas de conformidad a la norma INEN de rotulado.
- Condiciones de conservación.
- Tiempo máximo para el consumo.
- Firma del propietario o representante legal y del representante técnico.

CAPÍTULO V

5. ÁREA FINANCIERA

5.1. Objetivo del estudio de mercado

Analizar las variables financieras que intervienen en el proyecto con el fin de buscar la medición de la rentabilidad de la empresa y liquidez de su situación financiera, con la visión de proyectar su evolución en el futuro.

5.2. Plan de inversiones

Para la implementación y arranque de este proyecto será necesario una inversión inicial estimada de USD\$ **\$349.252,33** dólares americanos. En este valor se incluye la adquisición de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo para la operación de la empresa en los primeros tres meses.

Tabla N° 73 Plan de inversiones

Descripción	Total (\$)
Equipos informáticos	\$ 6.422,00
Muebles y enseres	\$ 1.360,00
Maquinaria y equipo	\$ 92.318,00
Instalaciones	\$ 75.000,00
Equipos de computación	\$ 3.680,00
Vehículo	\$ 35.000,00
Terreno	\$ 50.000,00
Inventario	\$ 44.050,50
Costos de constitución	\$ 1.200,00
Capital de trabajo	\$ 40.221,83
TOTAL	\$349.252,33

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Para lo cual se detalla las siguientes tablas:

Tabla N° 74 Terreno

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Terreno	1	\$50.000,00	\$50.000,00
TOTAL			\$50.000,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 75 Instalaciones

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Construcción de instalaciones	1	\$75.000,00	\$75.000,00
TOTAL			\$75.000,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 76 Vehículos

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Camión	1	\$35.000,00	\$35.000,00
TOTAL			\$35.000,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 77 Maquinarias y equipos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total (\$)
Balanza	2	\$450,00	\$900,00
Molino	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Cutter	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Mezcladores	1	\$3.400,00	\$3.400,00
Embutidoras	1	\$3.900,00	\$3.900,00
Hornos	4	\$12.000,00	\$48.000,00

Marmita	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Etiquetadora	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Empacadora al vacío	1	\$3.500,00	\$3.500,00
Cuchillo	4	\$42,00	\$168,00
Mesa de acero Inoxidable	3	\$700,00	\$2.100,00
Tinas plásticas	10	\$35,00	\$350,00
Refrigeradores	4	\$2.300,00	\$9.200,00
Gavetas transportadoras	4	\$75,00	\$300,00
Transportadores	2	\$150,00	\$300,00
TOTAL			\$92.318,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 78 Equipos de computación y oficina

Equipo	Cantidad	Valor U.	Total
Computadora	4	\$750,00	\$3000,00
Impresora	1	\$350,00	\$350,00
Teléfono	4	\$75,00	\$300,00
Calculadora	2	\$15,00	\$30,00
TOTAL			\$3.680,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 79 Muebles y enseres

Equipo	Cantidad	Valor U.	Total
Escritorio	4	\$100,00	\$400,00
Silla de oficina	4	\$100,00	\$400,00
Silla estándar	8	\$45,00	\$360,00
Archivador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$1.360,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 80 Suministros de oficina

Equipo	Cantidad	Valor U.	Total
Esferos	10	\$ 0,75	\$ 7,50
Lápices	10	\$ 0,30	\$ 3,00
Clips	10	\$ 2,34	\$ 23,40
Carpetas archivadoras	10	\$ 3,60	\$ 36,00
Resma de papel bond	5	\$5,50	\$ 27,50
TOTAL			\$ 97,40

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 81 Sueldos y salarios

Equipo	Cantidad	Valor U.	Total
Operario	3	\$ 531,43	\$ 1.594,29
Operario	3	\$ 531,43	\$ 1.594,29
Operario	3	\$ 531,43	\$ 1.594,29
Operario	3	\$ 531,43	\$ 1.594,29
Jefe de producción	3	\$ 656,08	\$ 1.968,24
Gerente	3	\$ 1.154,68	\$ 3.464,04
Secretaria	3	\$ 531,43	\$ 1.594,29
Vendedor	3	\$ 967,71	\$ 2.903,13
Vendedor	3	\$ 967,71	\$ 2.903,13
Vendedor	3	\$ 967,71	\$ 2.903,13
Supervisor de ventas	3	\$ 1.030,03	\$ 3.090,09
Chofer	3	\$ 656,08	\$ 1.968,24
Ayudante	3	\$ 593,76	\$ 1.781,28
Contador	3	\$ 656,08	\$ 1.968,24
TOTAL			\$ 30.920,97

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 82 Inventarios

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Materia prima	3 meses	\$14.683,50	\$44.050,50
TOTAL			\$44.050,50

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 83 Equipos informáticos

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Router	3	75	\$225,00
Cámaras de seguridad e instalación	7	171	\$1.197,00
TOTAL			\$1.422,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 84 Aplicaciones informáticas

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Software de facturación (MQR)	1	5.000	\$5.000,00
TOTAL			\$5.000,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 85 Gastos de constitución

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Castos varios	1	\$450,00	\$450,00
Honorarios Abogados	1	\$750,00	\$750,00
TOTAL			\$1.200,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 86 Gastos de organización

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Arquitecto	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Abogado	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Ing. Eléctrico	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Patente	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Elaboración del Proyecto	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Adecuaciones	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Publicidad (Plan de Medios)	1	\$ 1.364,27	\$ 1.364,27
TOTAL			\$7.214,27

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 87 Servicios básicos

Equipo	Cantidad	Valor U.	Total
Agua	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Luz	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
Internet	3	\$ 35,00	\$ 105,00
Teléfono	3	\$ 50,00	\$ 150,00
TOTAL			\$1.845,00

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 88 Utiles de aseo

Descripción	Cantidad	Valor U.	Total
Trapeadores	4	\$ 6,50	\$ 26,00
Desinfectantes	3	\$ 5,25	\$ 15,75
Escobas	4	\$ 4,00	\$ 16,00
Palas	2	\$ 3,75	\$ 7,50
Jabón líquido	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Toallas de mano	4	\$ 4,50	\$ 18,00
Papel Higiénico	20	\$ 0,55	\$ 11,00
TOTAL			\$144,19

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

5.3. Plan de financiamiento

5.3.1. Forma de financiamiento

Es la forma en que la empresa adquirirá los recursos necesarios para la obtención de los bienes indispensables para el funcionamiento adecuado de la empresa.

Para determinar el monto total del financiamiento que requiere la empresa, se realiza un estimado de la inversión total, tomando en cuenta el capital de trabajo mediante una proyección a tres meses para respaldar financieramente durante este tiempo.

Tabla N° 89 Inversión total estimada

Descripción	Costo
Capital de trabajo por 3 meses	\$ 40.221,83
Activo Fijo	\$ 307.830,50
Activo Diferido	\$ 1.200,00
INVERSIÓN TOTAL	\$ 349.252,33

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 90 Plan de financiamiento

Forma de financiamiento			
Descripción		Total (USD)	Total (%)
Recursos propios / Socio 1	\$	177.254,27	50,75%
Efectivo	\$	127.254,27	
Bienes	\$	50.000,00	
Socios			
Socio 2	\$	79.680,06	22,81%
Socio 3	\$	92.318,00	26,43%
Total	\$	349.252,33	100%

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.Cálculo de costos y gastos

5.4.1. Detalle de costos

Tabla N° 91 Detalle de costos

DETALLE DE COSTOS							
Descripción del producto	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida (proyección de tres meses)	Costo unitario	Costo mensual (Proyección de tres meses)	Costo mensual	Costo anual	
COSTO MATERIA PRIMA							
Carne de cuy	kilos	5760,00	\$ 6,00	\$ 34.560,00	\$ 11.520,00	\$ 138.240,00	
Sal	kilos	158,40	\$ 0,42	\$ 66,53	\$ 22,18	\$ 266,11	
Almidón de trigo	kilos	72,00	\$ 0,45	\$ 32,40	\$ 10,80	\$ 129,60	
Proteína de soya	kilos	72,00	\$ 8,00	\$ 576,00	\$ 192,00	\$ 2.304,00	
Colorante	kilos	36,00	\$ 7,00	\$ 252,00	\$ 84,00	\$ 1.008,00	
Antioxidante (eritorbato de sodio)	kilos	36,00	\$ 14,00	\$ 504,00	\$ 168,00	\$ 2.016,00	
Conservante (nitrito de sodio)	kilos	36,00	\$ 12,00	\$ 432,00	\$ 144,00	\$ 1.728,00	
Orégano	kilos	21,60	\$ 5,85	\$ 126,36	\$ 42,12	\$ 505,44	
Pimienta negra	kilos	14,40	\$ 1,75	\$ 25,20	\$ 8,40	\$ 100,80	
Ajo molido	kilos	36,00	\$ 3,00	\$ 108,00	\$ 36,00	\$ 432,00	
Tripa natural	metros	4800,00	\$ 0,38	\$ 1.824,00	\$ 608,00	\$ 7.296,00	

Grasa de cerdo	kilos	720,00	\$ 2,00	\$ 1.440,00	\$ 480,00	\$ 5.760,00
Hielo	Pacas	72,00	\$ 7,00	\$ 504,00	\$ 168,00	\$ 2.016,00
TOTAL				\$ 40.450,49	\$ 13.483,50	\$161.801,95
MANO DE OBRA DIRECTA						
Operario	Unidad	1	\$ 531,43	\$ 1.594,29	\$ 531,43	\$ 6.377,16
Operario	Unidad	1	\$ 531,43	\$ 1.594,29	\$ 531,43	\$ 6.377,16
Operario	Unidad	1	\$ 531,43	\$ 1.594,29	\$ 531,43	\$ 6.377,16
Operario	Unidad	1	\$ 531,43	\$ 1.594,29	\$ 531,43	\$ 6.377,16
Jefe de producción	Unidad	1	\$ 656,08	\$ 1.968,24	\$ 656,08	\$ 7.872,96
TOTAL				\$ 8.345,40	\$ 2.781,80	\$ 33.381,60
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN						
Funda etiquetada	Unidad	72000	\$ 0,05	\$ 3.600,00	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
TOTAL				\$3.600	\$1.200	\$14.400
TOTAL GENERAL				\$ 52.395,89	\$ 17.465,30	\$209.583,55

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.2. Proyección de costos

Se realiza la proyección de los costos a 5 años, calculada en base a la tasa de inflación promedio anual del 2019 que es 0,71%. Ver tabla

Tabla N° 92 Proyección de los costos de producción

PROYECCIÓN DE COSTOS																
Descripción	Costo mensual	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2	Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables				
Materia prima	\$ 13.483,50	\$ -	\$ 161.801,95	\$ 161.801,95		\$ 162.950,75	\$ 162.950,75		\$ 164.107,70	\$ 164.107,70		\$ 165.272,86	\$ 165.272,86		\$ 166.446,30	\$ 166.446,30
Mano de obra directa	\$ 2.781,80	\$ 33.381,60		\$ 33.381,60	\$ 33.618,61		\$ 33.618,61	\$ 33.857,30		\$ 33.857,30	\$ 34.097,69		\$ 34.097,69	\$ 34.339,78		\$ 34.339,78
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00		\$ 14.400,00	\$ 14.502,24		\$ 14.502,24	\$ 14.605,21		\$ 14.605,21	\$ 14.708,90		\$ 14.708,90	\$ 14.813,34		\$ 14.813,34
TOTAL	\$ 17.465,30	\$ 47.781,60	\$ 161.801,95	\$ 209.583,55	\$ 48.120,85	\$ 162.950,75	\$ 211.071,60	\$ 48.462,51	\$ 164.107,70	\$ 212.570,20	\$ 48.806,59	\$ 165.272,86	\$ 214.079,45	\$ 49.153,12	\$ 166.446,30	\$ 215.599,42

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 93 Proyección de los costos de producción

Descripción	Costo mensual	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia prima	\$ 13.483,50	\$ -	\$ 161.801,95	\$ 161.801,95		\$ 162.950,75	\$ 162.950,75
Mano de obra directa	\$ 2.781,80	\$ 33.381,60		\$ 33.381,60	\$ 33.618,61		\$ 33.618,61
Costos indirectos de fabricación	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00		\$ 14.400,00	\$ 14.502,24		\$ 14.502,24
TOTAL	\$ 17.465,30	\$ 47.781,60	\$ 161.801,95	\$ 209.583,55	\$ 48.120,85	\$ 162.950,75	\$ 211.071,60

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 94 Proyección de los costos de producción

Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
	\$ 164.107,70	\$ 164.107,70		\$ 165.272,86	\$ 165.272,86		\$ 166.446,30	\$ 166.446,30
\$ 33.857,30		\$ 33.857,30	\$ 34.097,69		\$ 34.097,69	\$ 34.339,78		\$ 34.339,78
\$ 14.605,21		\$ 14.605,21	\$ 14.708,90		\$ 14.708,90	\$ 14.813,34		\$ 14.813,34
\$ 48.462,51	\$ 164.107,70	\$ 212.570,20	\$ 48.806,59	\$ 165.272,86	\$ 214.079,45	\$ 49.153,12	\$ 166.446,30	\$ 215.599,42

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.3. Detalle de gastos

Los gastos se pueden considerar como desembolsos de dinero, indispensables para mantener el giro del negocio.

Tabla N° 95 Detalle de gastos

DETALLE DE GASTOS					
Gastos Administrativos					
Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Sueldos					
Gerente	Unidad	\$ 1.154,68	49,30%	\$ 1.154,68	\$ 13.856,20
Secretaria	Unidad	\$ 531,43	22,69%	\$ 531,43	\$ 6.377,20
Contador	Unidad	\$ 656,08	28,01%	\$ 656,08	\$ 7.873,00
Chofer	Unidad	\$ 656,08	16,68%	\$ 656,08	\$ 7.872,96

Ayudante	Unidad	\$ 593,76	15,10%	\$ 593,76	\$ 7.125,12
TOTAL		\$ 2.342,20	100%	\$ 2.342,20	\$ 28.106,40
Depreciaciones					
Muebles y enseres	Unidad	\$ 1.360,00	0,65%	\$ 11,33	\$ 136,00
Maquinaria y equipo	Unidad	\$ 92.318,00	44,22%	\$ 769,32	\$ 9.231,80
Vehículo	Unidad	\$ 35.000,00	16,76%	\$ 583,33	\$ 7.000,00
Equipo de computación	Unidad	\$ 3.680,00	1,76%	\$ 102,21	\$ 1.226,54
Instalaciones	Unidad	\$ 75.000,00	35,92%	\$ 625,00	\$ 7.500,00
Equipos informáticos	Unidad	\$ 1.422,00	0,68%	\$ 39,50	\$ 473,95
TOTAL		\$ 208.780,00	100%	\$ 2.130,69	\$ 25.568,30
Servicios básicos					
Agua	Unidad	\$ 80,00	13,01%	\$ 80,00	\$ 960,00
Luz	Unidad	\$ 450,00	73,17%	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Internet	Unidad	\$ 35,00	5,69%	\$ 35,00	\$ 420,00
Teléfono	Unidad	\$ 50,00	8,13%	\$ 50,00	\$ 600,00
TOTAL		\$ 615,00	100%	\$ 615,00	\$ 7.380,00
Suministros de oficina					
Esferos	Unidad	\$ 7,50	7,70%	\$ 7,50	\$ 90,00
Lápices	Unidad	\$ 3,00	3,08%	\$ 3,00	\$ 36,00
Clips	Unidad	\$ 23,40	24,02%	\$ 23,40	\$ 280,80
Carpetas Archivadores	Unidad	\$ 36,00	36,96%	\$ 36,00	\$ 432,00
Resmas de papel bond	Unidad	\$ 27,50	28,23%	\$ 27,50	\$ 330,00
TOTAL		\$ 97,40	100%	\$ 97,40	\$ 1.168,80
Útiles de aseo y limpieza					

Trapeador	\$	26,00	18,03%	\$	26,00	\$	312,00
Desinfectantes	\$	15,75	10,92%	\$	15,75	\$	189,00
Escoba	\$	16,00	11,10%	\$	16,00	\$	192,00
Pala	\$	7,50	5,20%	\$	7,50	\$	90,00
Jabón líquido	\$	20,00	13,87%	\$	20,00	\$	240,00
Toallas de mano	\$	18,00	12,48%	\$	18,00	\$	216,00
Papel Higiénico	\$	11,00	7,63%	\$	11,00	\$	132,00
Basureros	\$	29,94	20,76%	\$	29,94	\$	359,28
TOTAL	\$	144,19	100%	\$	144,19	\$	1.730,28
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS					\$ 5.329,48	\$ 63.953,78	

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 96 Detalle de gastos

DETALLE DE GASTOS					
GASTOS DE VENTAS					
Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Frecuencia mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
Sueldo personal de ventas y distribución					
Vendedor	Unidad	\$ 967,71	24,60%	\$ 967,71	\$ 11.612,52
Vendedor	Unidad	\$ 967,71	24,60%	\$ 967,71	\$ 11.612,52
Vendedor	Unidad	\$ 967,71	24,60%	\$ 967,71	\$ 11.612,52

Supervisor de ventas	Unidad	\$ 1.030,03	26,19%	\$ 1.030,03	\$ 12.360,36
TOTAL		\$ 3.933,16	100,00%	\$ 3.933,16	\$ 47.197,92
Publicidad					
Página Web + Dominio + Hosting	Unidad	\$ 193,99	1,74%	\$ 16,17	\$ 193,99
Plan de internet WIFI	Unidad	\$ 39,19	4,23%	\$ 39,19	\$ 470,28
Rotulación interior y exterior	Unidad - 2	\$ 200,00	1,80%	\$ 16,67	\$ 200,00
Degustaciones	Unidad - 24	\$ 35,00	15,11%	\$ 140,00	\$ 1.680,00
Hojas volantes	Unidad - 10000	\$ 0,006	2,70%	\$ 25,00	\$ 300,00
Página de Facebook	Unidad	\$ 10,00	0,09%	\$ 0,83	\$ 10,00
Cuña radial	Unidad - 90	\$ 6,00	9,71%	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Publicidad en prensa escrita	Unidad -15	\$ 144,57	39,00%	\$ 361,43	\$ 4.337,10
Vallas publicitarias	Unidad - 3	\$ 950,00	25,63%	\$ 237,50	\$ 2.850,00
TOTAL		\$ 468,19	100,00%	\$ 926,78	\$ 11.121,37
Combustible					
Distribución	Pedidos	\$ 1,04	100%	\$ 180,00	\$ 2.160,00
TOTAL		\$ 1,04	100%	\$ 180,00	\$ 2.160,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS				\$ 5.039,94	\$ 60.479,29
TOTAL GASTOS				\$10.369,42	\$124.433,07

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.4. Proyección de gastos

Tabla N° 97 Proyección de gastos

PROYECCIÓN DE GASTOS																
Descripción	Costo mensual	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2	Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables				
Gastos Administrativos	\$ 5.329,48	\$ 63.953,78		\$ 63.953,78	\$ 64.407,85		\$ 64.407,85	\$ 64.865,14		\$ 64.865,14	\$ 65.325,69		\$ 65.325,69	\$ 65.789,50		\$ 65.789,50
Gastos de ventas	\$ 5.039,94		\$ 60.479,29	\$ 60.479,29		\$ 60.908,69	\$ 60.908,69		\$ 61.341,14	\$ 61.341,14		\$ 61.776,67	\$ 61.776,67		\$ 62.215,28	\$ 62.215,28
TOTAL	\$10.369,42	\$ 63.953,78	\$ 60.479,29	\$124.433,07	\$ 64.407,85	\$ 60.908,69	\$125.316,54	\$ 64.865,14	\$ 61.341,14	\$126.206,29	\$ 65.325,69	\$ 61.776,67	\$127.102,35	\$ 65.789,50	\$ 62.215,28	\$128.004,78

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 98 Proyección de gastos

Descripción	Costo mensual	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Gastos Administrativos	\$ 5.329,48	\$ 63.953,78		\$ 63.953,78	\$ 64.407,85		\$ 64.407,85
Gastos de ventas	\$ 5.039,94		\$ 60.479,29	\$ 60.479,29		\$ 60.908,69	\$ 60.908,69
TOTAL	\$ 10.369,42	\$ 63.953,78	\$ 60.479,29	\$ 124.433,07	\$ 64.407,85	\$ 60.908,69	\$ 125.316,54

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 99 Proyección de gastos

Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
\$ 64.865,14		\$ 64.865,14	\$ 65.325,69		\$ 65.325,69	\$ 65.789,50		\$ 65.789,50
	\$ 61.341,14	\$ 61.341,14		\$ 61.776,67	\$ 61.776,67		\$ 62.215,28	\$ 62.215,28
\$ 64.865,14	\$ 61.341,14	\$ 126.206,29	\$ 65.325,69	\$ 61.776,67	\$ 127.102,35	\$ 65.789,50	\$ 62.215,28	\$ 128.004,78

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.4.1. Mano de obra directa

Tabla N° 100 Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA								
Cargo	Sueldo Básico	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	IESS patronal 12,15%	Total, Mensual	Total, mensual (proyección de tres meses)	Total, Anual
Operario	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 531,43	\$ 1.594,30	\$ 6.377,20
Operario	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 531,43	\$ 1.594,30	\$ 6.377,20
Operario	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 531,43	\$ 1.594,30	\$ 6.377,20
Operario	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 531,43	\$ 1.594,30	\$ 6.377,20

Jefe de producción	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 656,08	\$ 1.968,25	\$ 7.873,00
TOTAL	\$ 2.100,00	\$175,00	\$164,17	\$87,50	\$ 255,15	\$ 2.781,82	\$ 8.345,45	\$33.381,80

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 101 Mano de obra

SUELDOS Y SALARIOS								
Cargo	Sueldo Básico	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	IESS patronal 12,15%	Total, Mensual	Total, mensual (proyección de tres meses)	Total, Anual
Gerente	\$ 900,00	\$ 75,00	\$ 32,83	\$ 37,50	\$ 109,35	\$ 1.154,68	\$ 3.464,05	\$ 13.856,20
Secretaria	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,83	\$ 16,67	\$ 48,60	\$ 531,43	\$ 1.594,30	\$ 6.377,20
Vendedor	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 32,83	\$ 31,25	\$ 91,13	\$ 967,71	\$ 2.903,13	\$ 11.612,50
Vendedor	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 32,83	\$ 31,25	\$ 91,13	\$ 967,71	\$ 2.903,13	\$ 11.612,50
Vendedor	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 32,83	\$ 31,25	\$ 91,13	\$ 967,71	\$ 2.903,13	\$ 11.612,50
Supervisor de ventas	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 32,83	\$ 33,33	\$ 97,20	\$ 1.030,03	\$ 3.090,10	\$ 12.360,40
Chofer	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 656,08	\$ 1.968,25	\$ 7.873,00
Ayudante	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 32,83	\$ 18,75	\$ 54,68	\$ 593,76	\$ 1.781,28	\$ 7.125,10
Contador	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,83	\$ 20,83	\$ 60,75	\$ 656,08	\$ 1.968,25	\$ 7.873,00
TOTAL	\$ 5.800,00	\$ 483,33	\$ 295,50	\$ 241,67	\$ 704,70	\$ 7.525,20	\$ 22.575,60	\$90.302,40

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.4.2. Depreciación

Tabla N° 102 Depreciación

Detalle del bien	Vida útil (años)	Valor	Porcentaje de Depreciación	Depreciación Anual
Muebles y enseres	10	\$ 1.360,00	10%	\$ 136,00
Maquinaria y equipo	10	\$ 92.318,00	10%	\$ 9.231,80
Vehículo	5	\$ 35.000,00	20%	\$ 7.000,00
Equipo de computación	3	\$ 3.680,00	33,33%	\$ 1.226,54
Instalaciones	10	\$ 75.000,00	10%	\$ 7.500,00
Equipos informáticos	3	\$ 1.422,00	33,33%	\$ 473,95
Total		\$208.780,00		\$ 25.568,30

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.4.4.3. Proyección de la depreciación

Tabla N° 103 Proyección de depreciación

Detalle del bien	PROYECCIÓN DE LA DEPRECIACIÓN										Total	
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año	6 año	7 año	8 año	9 año	10 año		
Muebles y enseres	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$136,00	\$1.360,00
Maquinaria y equipo	\$9.231,80	\$9.231,90	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$9.231,80	\$92.318,10
Vehículo	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	-	-	-	-	-	-	\$35.000,00
Equipo de computación	\$1.226,54	\$1.226,54	\$1.226,54	-	-	-	-	-	-	-	-	\$3.679,62
Instalaciones	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$75.000,00
Equipos informáticos	\$473,95	\$473,95	\$473,95	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.421,85
Total	\$25.569,30	\$25.570,39	\$25.571,29	\$23.871,80	\$23.872,80	\$16.873,80	\$16.874,80	\$16.875,80	\$16.876,80	\$16.877,80	\$16.877,80	\$208.779,58

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.5. Cálculo de ingresos

Los ingresos se determinan cuantificando el total de los costos por cada producto ofrecido, presentados anualmente. Para obtener el costo unitario se ha dividido el costo total entre las unidades que se atienden cada año. El margen de utilidad se lo calculó en base a un promedio que se previó a partir de la investigación de campo realizada, donde se pudo establecer que el porcentaje de margen de rentabilidad es de alrededor del 40%.

Mediante el cálculo del costo unitario más la participación de utilidad se obtiene el precio de venta al público, el mismo que multiplicado por el número de unidades vendidas al año da como resultado los ingresos anuales.

Tabla N° 104 Cálculo de ingresos

Productos	Unidad de medida	Costo Unitario	Margen de utilidad		Unidades producidas mensualmente	Precio de venta unitario	Ingresos mensuales
			(%)	(\$)			
Salchicha de cuy 1kg (28 unidades)	Unidad	\$ 8,83	40	\$ 3,53	900	\$ 12,36	\$ 11.125,80
Chorizo de cuy 1kg (10 unidades)	Unidad	\$ 8,83	40	\$ 3,53	900	\$ 12,36	\$ 11.125,80
Mortadela de cuy gruesa 1kg	Unidad	\$ 8,83	40	\$ 3,53	450	\$ 12,36	\$ 5.562,90
Mortadela de cuy delgada 500g	Unidad	\$ 4,42	40	\$ 1,77	900	\$ 6,19	\$ 5.569,20
Total		\$ 30,91		\$ 12,36	3150	\$ 43,27	\$ 33.383,70

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.5.1. Proyección de ingresos

Tabla N° 105 Proyección de los ingresos

Productos	4,70%			4,70%			4,70%			4,70%			4,70%		
	Cantidad	Precio Unitario	Total Año 1	Cantidad	Precio Unitario	Total Año 2	Cantidad	Precio Unitario	Total Año 3	Cantidad	Precio Unitario	Total Año 4	Cantidad	Precio Unitario	Total Año 5
Salchicha de cuy 1kg (28 unidades)	900	\$ 12,36	\$ 133.488,00	942	\$ 12,94	\$ 146.330,75	987	\$ 13,55	\$ 160.409,08	1033	\$ 14,19	\$ 175.841,88	1082	\$ 14,85	\$ 192.759,45
Chorizo de cuy 1kg (10 unidades)	900	\$ 12,36	\$ 133.488,00	942	\$ 12,94	\$ 146.330,75	987	\$ 13,55	\$ 160.409,08	1033	\$ 14,19	\$ 175.841,88	1082	\$ 14,85	\$ 192.759,45
Mortadela de cuy gruesa 1kg	450	\$ 12,36	\$ 66.744,00	471	\$ 12,94	\$ 73.165,37	493	\$ 13,55	\$ 80.204,54	516	\$ 14,19	\$ 87.920,94	541	\$ 14,85	\$ 96.379,73
Mortadela de cuy delgada 500g	900	\$ 6,19	\$ 66.852,00	942	\$ 6,48	\$ 73.283,76	987	\$ 6,79	\$ 80.334,32	1033	\$ 7,10	\$ 88.063,21	1082	\$ 7,44	\$ 96.535,68
Total	3150	\$ 43,27	\$ 400.572,00	3298	\$ 45,30	\$ 439.110,63	3453	\$ 47,43	\$ 481.357,03	3615	\$ 49,66	\$ 527.667,90	3785	\$ 52,00	\$ 578.434,31

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 106 Proyección de ingresos

Productos	Cantidad	4,70%		4,70%	
		Precio Unitario	Total Año 1	Precio Unitario	Total Año 2
Salchicha de cuy 1kg (28 unidades)	900	\$ 12,36	\$ 133.488,00	942	\$ 12,94 \$ 146.330,75
Chorizo de cuy 1kg (10 unidades)	900	\$ 12,36	\$ 133.488,00	942	\$ 12,94 \$ 146.330,75
Mortadela de cuy gruesa 1kg	450	\$ 12,36	\$ 66.744,00	471	\$ 12,94 \$ 73.165,37
Mortadela de cuy delgada 500g	900	\$ 6,19	\$ 66.852,00	942	\$ 6,48 \$ 73.283,76
Total	3150	\$ 43,27	\$400.572,00	3298	\$ 45,30 \$ 439.110,63

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 107 Proyección de ingresos

4,70%			4,70%			4,70%		
Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total	Cantidad	Precio Unitario	Total
		Año 3			Año 4			Año 5
987	\$ 13,55	\$ 160.409,08	1033	\$ 14,19	\$ 175.841,88	1082	\$ 14,85	\$ 192.759,45
987	\$ 13,55	\$ 160.409,08	1033	\$ 14,19	\$ 175.841,88	1082	\$ 14,85	\$ 192.759,45
493	\$ 13,55	\$ 80.204,54	516	\$ 14,19	\$ 87.920,94	541	\$ 14,85	\$ 96.379,73
987	\$ 6,79	\$ 80.334,32	1033	\$ 7,10	\$ 88.063,21	1082	\$ 7,44	\$ 96.535,68
3453	\$ 47,43	\$481.357,03	3615	\$ 49,66	\$527.667,90	3785	\$ 52,00	\$578.434,31

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.6. Flujo de caja

Estado de Flujos de Efectivo o Flujo de caja es una explicación de la variación del efectivo y equivalentes de efectivo durante un ejercicio determinado, presentada con un formato definido expresamente (Rovayo Vera G, 2010).

Tabla N° 108 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
FLUJO DE EFECTIVO							
	DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 349.252,33	\$ 400.572,00	\$ 439.110,63	\$ 481.357,03	\$ 527.667,90	\$ 578.434,31
	Recursos propios	\$ 349.252,33					
	Ingresos por ventas		\$ 400.572,00	\$ 439.110,63	\$ 481.357,03	\$ 527.667,90	\$ 578.434,31
B	EGRESOS	\$ 349.252,33	\$ 308.448,32	\$ 310.638,31	\$ 312.843,84	\$ 315.065,03	\$ 317.301,99
	Equipos informáticos	\$ 6.422,00					
	Muebles y enseres	\$ 1.360,00					
	Maquinaria y equipo	\$ 92.318,00					
	Instalaciones	\$ 75.000,00					
	Equipos de computación	\$ 3.680,00					
	Vehículo	\$ 35.000,00					
	Terreno	\$ 50.000,00					
	Inventario	\$ 44.050,50					
	Costos de constitución	\$ 1.200,00					
	Capital de trabajo	\$ 40.221,83					
	Inventario de materiales		\$ 161.801,95	\$ 162.950,75	\$ 164.107,70	\$ 165.272,86	\$ 166.446,30
	Mano de obra directa		\$ 33.381,60	\$ 33.618,61	\$ 33.857,30	\$ 34.097,69	\$ 34.339,78
	Gastos administrativos		\$ 38.385,48	\$ 38.658,02	\$ 38.932,49	\$ 39.208,91	\$ 39.487,29
	Gastos de venta		\$ 60.479,29	\$ 60.908,69	\$ 61.341,14	\$ 61.776,67	\$ 62.215,28
	Costos indirectos de fabricación		\$ 14.400,00	\$ 14.502,24	\$ 14.605,21	\$ 14.708,90	\$ 14.813,34
C	FLUJO OPERACIONAL (A-B)		\$ 92.123,68	\$ 128.472,33	\$ 168.513,19	\$ 212.602,88	\$ 261.132,32

D	EGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 24.126,33	\$ 37.236,90	\$ 51.685,44	\$ 67.601,21	\$ 85.125,91
	Pago de participación de utilidades		\$ 9.983,31	\$ 15.408,37	\$ 21.387,08	\$ 27.972,91	\$ 35.224,52
	Pago de impuestos		\$ 14.143,02	\$ 21.828,53	\$ 30.298,36	\$ 39.628,30	\$ 49.901,40
E	FLUJO NO OPERACIONAL		\$ 24.126,33	\$ 37.236,90	\$ 51.685,44	\$ 67.601,21	\$ 85.125,91
F	FLUJO NETO GENERADO (C - E)		\$ 67.997,35	\$ 91.235,42	\$ 116.827,75	\$ 145.001,67	\$ 176.006,40
G	SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 349.252,33	\$ 349.252,33	\$ 441.376,01	\$ 569.848,33	\$ 738.361,52	\$ 950.964,40
H	SALDO FINAL DE CAJA (F+G)	\$ 349.252,33	\$ 417.249,68	\$ 532.611,43	\$ 686.676,08	\$ 883.363,19	\$ 1.126.970,80

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

5.7.Punto de equilibrio

Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos con sus ingresos obtenidos (Váquiroy J, 2010).

Tabla N° 109 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DESCRIPCIÓN	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Costos	\$ 47.781,60	\$ 161.801,95	\$ 209.583,55
Gastos de Administración	\$ 63.953,78		\$ 63.953,78
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 60.479,29	\$ 60.479,29
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -
SUMAN	\$ 111.735,38	\$ 222.281,24	\$ 334.016,62
Ingresos totales	\$ -	\$ 400.572,00	\$ 400.572,00
Número de unidades	\$ -	\$ 37.800,00	\$ 37.800,00
Precio unitario de venta	\$ -	\$ 12,36	\$ 12,36
Costo variable unitario	\$ -	\$ 8,83	\$ 8,83

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor

Para encontrar el punto de equilibrio en dólares se aplicó la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

$$PE\$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - (\text{COSTOS VARIABLES} / \text{INGRESOS TOTALES})}$$

Punto de equilibrio en dólares

$$PE\$ = \frac{111.735,38}{1 - (222.281,24 / 400.572)}$$

$$PE\$ = \frac{111.735,38}{1 - 0,55}$$

$$PE\$ = \frac{111.735,38}{0,45}$$

$$\begin{aligned} \text{PE\$ ANUAL} &= && \$ 248.300,84 \\ \text{PE\$ MENSUAL} &= && \$ 20.691,74 \end{aligned}$$

El punto de equilibrio en dólares es 248.300,84 dólares.

Para encontrar el punto de equilibrio en Unidades se aplicó la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

$$\text{PEu} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA UNITARIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

Punto de equilibrio en unidades

$$\text{PEu} = \frac{111.735,38}{(12,36-8,83)}$$

$$\text{PEu} = \frac{111.735,38}{3,53}$$

$$\text{PEu} = 31.653,08$$

Según el resultado obtenido se puede indicar que el punto de equilibrio por Producto corresponde a 31.653 unidades.

Para encontrar el punto de equilibrio en Porcentaje se aplicó la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

PE%

$$= \frac{\text{PE\$}}{\text{IT}} \times 100$$

Punto de equilibrio %

$$\text{PE\%} = \frac{248300,84}{400572,00} \times 100$$

$$\text{PE\%} = 62\% \\ 0,62$$

Donde:

(CV) Costos Variables

(CF) Costos Fijos

(CT) Costos Totales

(IT) Ingresos Totales

(UV) Número de unidades vendidas

(PVU) Precio de venta Unitario

(CVU) Costos Variable Unitario

A continuación, se grafica el punto de equilibrio:



Gráfico No. 29 Punto de equilibrio

Elaborado por: El Autor.

5.8. Estado de resultados proyectado

Tabla N° 110 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
Descripción		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingreso por ventas	\$ 400.572,00	\$ 439.110,63	\$ 481.357,03	\$ 527.667,90	\$ 578.434,31
(-)	Costo de ventas	\$ 209.583,55	\$ 211.071,60	\$ 212.570,20	\$ 214.079,45	\$ 215.599,42
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 190.988,45	\$ 228.039,04	\$ 268.786,82	\$ 313.588,45	\$ 362.834,89
(-)	Gasto de venta	\$ 60.479,29	\$ 60.908,69	\$ 61.341,14	\$ 61.776,67	\$ 62.215,28
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	\$ 130.509,16	\$ 167.130,34	\$ 207.445,68	\$ 251.811,79	\$ 300.619,61
(-)	Gastos Administrativos	\$ 63.953,78	\$ 64.407,85	\$ 64.865,14	\$ 65.325,69	\$ 65.789,50
(=)	UTILIDAD NETA OPERACIONAL	\$ 66.555,38	\$ 102.722,49	\$ 142.580,53	\$ 186.486,10	\$ 234.830,11
(-)	Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Otros Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	\$ 66.555,38	\$ 102.722,49	\$ 142.580,53	\$ 186.486,10	\$ 234.830,11
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 9.983,31	\$ 15.408,37	\$ 21.387,08	\$ 27.972,91	\$ 35.224,52
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 56.572,07	\$ 87.314,12	\$ 121.193,45	\$ 158.513,18	\$ 199.605,59
(-)	25% Impuesto a la renta	\$ 14.143,02	\$ 21.828,53	\$ 30.298,36	\$ 39.628,30	\$ 49.901,40
(=)	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 42.429,06	\$ 65.485,59	\$ 90.895,09	\$ 118.884,89	\$ 149.704,19

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

5.9. Evaluación financiera

Para realizar el análisis financiero del presente proyecto se debe aplicar varios indicadores los cuales servirán para determinar si este proyecto es sustentable o no.

5.9.1. Indicadores

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado (Enciclopedia Financiera, 2016).

5.9.1.1. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN se define como la diferencia entre el valor actual de los flujos futuros esperados y el desembolso inicial de la inversión (Rovayo Vera G, 2010).

Para realizar el cálculo del VAN se utilizarán los resultados de cada uno de los flujos de caja obtenidos en cada periodo, la tasa de inflación del año 2019 que es 0.71% y la tasa pasiva del 5,92% según él (BCE, 2018).

El cálculo se realiza con la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNE}{(1 + i)^n}$$

Dónde:

FNE = Flujo neto del periodo.

i = Tasa

n = número de período

Tabla N° 111 Indicadores referenciales para el cálculo del TMAR

Detalle	Porcentaje
Tasa Pasiva	5,92%
Riesgo País	8,33%
Tasa de inflación	0,71%

Costo Capital **14,96%**

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Tabla N° 112 Proyección del flujo de caja

Años	Flujo de caja	(1 + i) n	Flujos actualizados
0	\$ (349.252,33)		
1	\$ 67.997,35	1,1496	\$ 59.148,71
2	\$ 91.235,42	1,3216	\$ 69.035,10
3	\$ 116.827,75	1,5193	\$ 76.896,35
4	\$ 145.001,67	1,7466	\$ 83.020,62
5	\$ 176.006,40	2,0079	\$ 87.658,63
Total de flujo			\$ 375.759,41

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

VAN = FLUJOS ACTUALIZADOS - INVERSIÓN
VAN = \$ 375.759,41 \$ (349.252,33)
VAN = \$ **26.507,08**

Interpretación:

Con un VAN de \$ 26.507,08 se puede concluir que el proyecto de creación de esta unidad de negocio es viable dentro de la vida útil de 5 años, con una tasa de descuento utilizada del 14.96%, puesto a que el VAN resultante es mayor a uno.

5.9.1.2. Tasa Interna de retorno (TIR)

La tasa que nos lleva a un VAN igual a cero, se conoce como Tasa Interna de Retorno. Esta tasa nos indica básicamente, cuánto hemos ganado (Rovayo Vera G, 2010).

Para realizar el cálculo de la TIR se toman varias tasas referenciales, para con las mismas determinar qué tasas son las que producen un valor presente mayor a la tasa referencial de la inflación más la tasa pasiva, con esto se estará determinando la rentabilidad del proyecto.

Una vez que se ha fijado las tasas adecuadas se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{TIR} = \text{Tasa menor} + \frac{\text{VAN tasa menor}}{\text{VAN tasa menor} + \text{Abs VAN tasa mayor}} * (\text{tasa mayor} - \text{tasa menor})$$

Tabla N° 113 Cálculo de TIR

AÑO	FNC	VAN CON Tm	
		20%	1%
0	-349.252,33	-349.252,33	-349.252,33
1	67.997,35	56.664,46	67.324,11
2	91.235,42	63.357,93	89.437,72
3	116.827,75	67.608,65	113.391,86
4	145.001,67	69.927,50	139.343,75
5	176.006,40	70.733,03	167.464,05
Total		-20.960,76	227.709,17
Tm		20%	
TM		1%	
VPN_m	-20.960,76		
VPN_M	227.709,17		
TIR		18%	

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Al obtener una TIR de 18% siendo mayor a la tasa referencial del 14.96%, se puede concluir que el proyecto es rentable en la vida útil de 5 años. Para llegar a estos resultados, las tasas que se utilizaron son las del 1% y 20% respectivamente.

5.9.1.3. Costo Beneficio

Se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos totales netos o beneficios netos (VAI) y el Valor Actual de los Costos de inversión o costos totales (VAC) de un proyecto (Crece Negocios, 2018).

Para calcular el costo beneficio se procede a tomar el valor total que se obtuvo del VAN y dividir el mismo para el valor total de inversión inicial en términos de valor absoluto, es decir, no se toma en cuenta el signo negativo.

Tabla N° 114 Cálculo del costo beneficio

Costo Beneficio		15%		
Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Egresos	Egresos Actualizados
1	\$ 400.572,00	\$ 348.444,68	\$ 308.448,32	\$ 268.309,26
2	\$ 439.110,63	\$ 332.261,82	\$ 310.638,31	\$ 235.050,67
3	\$ 481.357,03	\$ 316.830,55	\$ 312.843,84	\$ 205.914,69
4	\$ 527.667,90	\$ 302.115,95	\$ 315.065,03	\$ 180.390,30
5	\$ 578.434,31	\$ 288.084,75	\$ 317.301,99	\$ 158.029,81
Total	\$ 2.427.141,87	\$ 1.587.737,75	\$ 1.564.297,48	\$ 1.047.694,73

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

$$C/B = \frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}} = \frac{\$ 1.587.737,75}{\$ 1.047.694,73} = 1,52$$

Según el análisis de la relación costo beneficio, se obtuvo un valor mayor a 1, lo que significa que el negocio va a tener rentabilidad, en este caso se interpreta indicando que por cada dólar invertido obtendremos de ganancia \$ 0,52.

5.9.1.4. Período de recuperación

Para saber el tiempo que se necesitará para la recuperación total de la inversión se requiere conocer los flujos de caja que se obtuvieron al calcular el VAN y los flujos acumulados de los mismos.

Donde:

PE= Período de recuperación

a = Período anterior al cambio al año de recuperación.

b = Valor absoluto del flujo de caja del mismo período.

c = Flujo de caja del período de recuperación

Cálculo:

$$PR = a + \frac{b}{c}$$

$$PR = 4 + \frac{-61.151,55}{87.658,63}$$

$$PR = 0,70$$

Tabla N° 115 Flujo de caja del período de recuperación

Años	Flujo de Caja	Flujo Actualizado	Flujo acumulado
0		-349.252,33	-349.252,33
1	67.997,35	\$ 59.148,71	-290.103,62
2	91.235,42	\$ 69.035,10	-221.068,52
3	116.827,75	\$ 76.896,35	-144.172,17
4	145.001,67	\$ 83.020,62	-61.151,55
5	176.006,40	\$ 87.658,63	26.507,08
Total		26.507,08	

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

PRI \$ 87.658,63

PRI -61.151,55
\$ 87.658,63

PRI - 0,70

PRI 4 AÑOS 8 MESES Y 10 DÍAS

0,70 X 12 = 8,4 = **8 MES**

0,35 X 30 = 10,50 = **10 DÍAS**

El período de recuperación de este proyecto será de cuatro años, un mes y dos días aproximadamente, es a partir aquí donde se empieza a obtener rentabilidad.

5.9.1.5. Rentabilidad

Mide la capacidad en que una empresa generará beneficios en relación a lo que necesita para realizar sus actividades (activos y fondos propios) (Soriano M. J, 2010).

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Razones Financieras

Rentabilidad neta sobre ventas = (Utilidad Neta / Ventas Netas) * 100

$$\frac{\$ 66.555,38}{\$ 400.572,00} = 16,6$$

Tabla N° 116 Margen de utilidad

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	66.555,38	102.722,49	142.580,53	186.486,10	234.830,11
Ventas	400.572,00	439.110,63	481.357,03	527.667,90	578.434,31
Resultado	16,62%	23,39%	29,62%	35,34%	40,60%

Fuente: Investigación personal.

Elaborado por: El Autor.

Estos resultados indican que por cada dólar que la empresa genera se obtiene un margen de utilidad del 16.62% en el año 2020 luego de aplicar la proyección a 5 años se observa que para el año 2024 se obtendrá un margen del 40.60% de utilidad.

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE CUY EN EL CANTÓN CAYAMBE, se concluye lo siguiente:

- Se aplicó una encuesta a una muestra considerable de la población urbana de la ciudad de Quito, en la cual participaron 384 personas, respondiendo un cuestionario que sirvió para levantar una base de datos que permita la aceptación de la empresa, no obstante, el 93.23% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a consumir embutidos a base de carne de cuy de otra marca, este porcentaje de aceptación nos permite mitigar el riesgo al fracaso de la empresa.
- Se establecieron los procesos y procedimientos bajo esquemas de flujogramas con el fin de facilitar el entendimiento del personal operativo, así como también buscar formas de reducir tiempos de producción.
- Se estableció una estructura organizacional la cual consta de Gerencia, departamento de producción, ventas, distribución y financiero, se establecieron las funciones del personal y se formularon indicadores de gestión que nos permitirán evaluar el rendimiento del personal como también de la empresa cuantitativa y cualitativamente, con el fin de mejorar.
- Se determinó la viabilidad legal del proyecto, así como también se establecieron los pasos para la creación de la empresa de embutidos Don Alex Cía. Ltda. y también para solicitar los permisos emitidos por los diferentes entes reguladores.
- Se estableció el monto de la inversión inicial del proyecto que es de \$349.252,33, la misma que será invertida por tres socios, también se aplicaron

indicadores financieros como el TIR y el VAN, los mismos que permiten afirmar que el proyecto es rentable, siempre y cuando se cumplan con los presupuestos de ventas e ingresos que sustentan la proyección.

RECOMENDACIONES

Una vez culminado el plan de negocios para la creación de la empresa de embutidos Don Alex Cía. Ltda., se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda interpretar de una mejor manera la información obtenida por la encuesta realizada a los moradores de Quito, además se sugiere realizar una nueva encuesta cada seis meses con el fin de obtener información sobre los gustos y sugerencias de los clientes.
- Se recomienda llevar un control minucioso de los procedimientos y los tiempos aplicados en los lotes de producción con el fin de reducir los tiempos y por ende reducir el costo del producto con el fin de que tenga un precio más competitivo y accesible.
- Se recomienda trimestralmente realizar un informe sobre los indicadores de gestión con el fin de retroalimentar y mejorar la productividad así mismo como la atención a los clientes.
- Se recomienda estar siempre en constantes actualizaciones sobre los permisos de funcionamiento para no tener inconvenientes con el normal funcionamiento de la empresa.
- Se recomienda a los inversionistas emprender el proyecto ya que el periodo de recuperación de la inversión es de 4 años 8 meses y 10 días, por lo cual resulta ser un proyecto viable y factible en el cual invertir.

BIBLIOGRAFÍA

- Váquiro J. (2010). Gerencia Finanzas Proyectos PF. Recuperado el 2018, de http://www.pymesfuturo.com/PE_mezcla.htm
- ARCSA. (2018). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>
- BCE. (Agosto de 2018). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201807.pdf>
- Capriotti P. (2009). Branding Corporativo. Chile: Libros de la Empresa.
- Chiavenato. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogota: Mc Graw Hill.
- Crece Negocios. (2018). Crece Negocios. Recuperado el 2018, de <https://www.crecenegocios.com/el-analisis-costos-beneficio/>
- Cuatrecasas, L. (2011). Gestión de la Calidad Total. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Enciclopedia Financiera. (2016). Enciclopedia Financiera. Recuperado el 2018, de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Fisher, & Espejo. (2003). Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, R., & Aranda, M. (2014). Administración de la Calidad, Nuevas perspectivas. México: Grupo Editorial Patria.
- INEC. (s.f.). Ecuador en Cifras. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2016/2016_AnuarioTransportes_%20Principales%20Resultados.pdf
- Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- Ley de Compañías. (2018). Ley de compañías. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf

- Martorelli, J. R. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. United States: Palibrio.
- Ministerio de trabajo. (15 de Junio de 2018). Ministerio de trabajo. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/INSTRUCTIVO-PARA-EL-REGISTRO-DE-REGLAMENTOS-Y-COMITES-DE-HIGIENE-Y-SEGURIDAD-EN-EL-T.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2018). Ministerio del Ambiente. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/en-menos-de-30-minutos-se-obtiene-el-permiso-ambiental/>
- Porter, M. E. (2017). Ser Competitivo. España: Ediciones Deusto.
- Rovayo Vera G. (2010). Finanzas para Directivos. Guayaquil: Estudio y Ediciones IDE.
- Speranza, & Gualdieri. (2014). Aplicación del Sistema HACCP. Buenos Aires: Editorial Académica Española.
- Soriano M. J. (2010). Introducción a la contabilidad y Finanzas. Barcelona: Profit Editorial.
- SRI. (2018). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>
- Soriano M. J. (2010). Introducción a la contabilidad y Finanzas. Barcelona: Profit Editorial.
- SRI. (2018). Servicio de Rentas Internas. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>
- Ley de Compañías. (2018). Ley de compañías. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Gaitán R. (2007). Branding para primíparos. Obtenido de <http://logotrend.blogspot.com.ar/2007/10/brandingpara>
- García V. (2011). Coyuntura Económica. Recuperado el 2018, de <http://coyunturaeconomica.com/finanzas/liquidez>
- González Romero, S. (2012). Contabilidad II. Lima: Imprenta Unión.
- INEC. (s.f.). Ecuador en Cifras. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2016/2016_AnuarioTransportes_%20Principales%20Resultados.pdf

Kaplan, R., y Norton, D. (2008). The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones. España: Ediciones Deusto.

Kotler, & Armstrong. (2001).

Mankiw, N. G. (2012). Principios de Economía. Cengage Learning.

Michael. (2014).