PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE EMBUTIDOS ORGÁNICOS EN LA CIUDAD DE QUITO.

JOHNY JAVIER MORA CHARANCHI

DIRECTOR: ING. VICENTE TORRES, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, DICIEMBRE 2019

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno de la empresa puede definirse como el entorno total, que tiene una relación directa o indirecta con el funcionamiento de la empresa. La empresa no está sola haciendo negocios. Está rodeada en un contexto más amplio; este contexto se llama macroentorno y consiste en todas las fuerzas que dan forma a las oportunidades, pero también representan una amenaza para la empresa. Es el conjunto de factores externos tales como los factores económicos, sociales, políticos, demográficos, tecnológicos, que son de naturaleza incontrolable y afectan las decisiones comerciales de una empresa. (Lifeder, 2019)

Así también lo que manifiesta el portal web (Lifeder, 2019), es que todos estos aspectos son factores externos que están más allá del control del negocio. Por lo tanto, las unidades de negocio deben adaptarse a estos cambios para sobrevivir y tener éxito en los negocios en otra palabras podemos señalar que debe existir una interacción estrecha y continua entre el negocio y su macroentorno.

Con esto podemos concluir que sin un buen estudio y análisis del macroentorno nuestro emprendimiento estará como un barco a la deriva ya que se verá expuesto a todas las amenazas que se encuentren en el medio lo cual podría resultar catastrófico al ser una empresa que está iniciando sus operaciones pero que si por el contrario se realiza un buen estudio del macroentorno podemos tomar las medidas pertinentes para enfrentar dichas amenazas.

1.1.1. Factores Políticos y Legales

Son el resultado de cambios en las leyes y disposiciones. La consecuencia de desarrollos políticos y legales en una sociedad que afectan de manera significativa al entorno de la compañía. Esto lo vemos muy seguido en la actualidad debido a que ha surgido una tendencia a privatizar recursos - empresas que son o eran del Estado. El gobierno participa mucho para establecer disposiciones que influirán en la estructura competitiva, pero las empresas de una industria también pueden influir por diversos medios, en las disposiciones que los gobiernos aprueban. Son unas cosas por otras, para que tanto el gobierno como las compañías de una industria, salgan beneficiadas. (Thinkandstart, 2019)

Cuando analizamos los factores políticos y legales en Ecuador, como antecedente siempre deberemos tomar en cuenta el hecho de que nuestro país siempre ha contado con una inestabilidad total así pues desde varios años atrás se ha venido cambiando a los mandatarios de una manera tan sencilla y simple por lo cual ninguno ha podido terminar sus respectivos períodos de 4 años, hasta el año en el que asume la presidencia el Economista Rafael Correa Delgado el cual gobernó al país durante el lapso de 10 años mismo que ha sido de ayuda para estabilizar un poco las políticas en el Ecuador aunque a pesar de aquello hoy en día y bajo el mandato del Licenciado Lenin Moreno Garcés no se ha podido tener una estabilidad satisfactoria ya que toda propuesta de ley ha sido empañada con actos de corrupción tanto nacionales como internacionales.

Adicional a esto debemos recalcar la facilidad con la que se modifican las leyes en el Ecuador y que como resultado de esto nuestro país no goza de la confianza de inversionistas extranjeros lo cual es un gran problema ya que al no haber inyección de capital externo muy difícilmente se pueden generar fuentes de empleo el país.

Así pues vamos a citar varias de las leyes que rigen a nuestro país en la actualidad y las cuales afectan directamente a nuestro proyecto de emprendimiento con esto podremos discernir de forma más clara el panorama que se nos avecina en el futuro.

Si vamos en orden jerárquico podremos mencionar que la primera instancia legal en la República del Ecuador es la Carta Magna, (Constitutción de la Republica del Ecuador, 2008), misma que rige desde el año 2008 cuando fue modificada y que en su artículo 35 señala:

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;

1.-La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.

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

3.-El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.

4.-Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.

5.-Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

6.-En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

7.-La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.

8.-Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.

9.-Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

Seguido a este aspecto podemos señalar al (Codigo de Trabajo, 2019) mismo que en sus disposiciones fundamentales menciona:

Art.1.-Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art.2.-Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art.3.-Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos

gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art.4.-Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art.5.-Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art.6.-Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art.7.-Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Con base a lo tributario podemos recalcar a las disposiciones que se sujetan a la (Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 1997) en el Ecuador, que manifiesta:

Art.1.-Naturaleza.- Créase el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la Ley de Régimen Tributario Interno y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.

Art.2.-Facultades.- El Servicio de Rentas Internas (SRI) tendrá las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

1.-Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;

2.-Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad.

3.-Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;

4.-Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;

5.-Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;

6.-Imponer sanciones de conformidad con la Ley;

7.-Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;

8.-Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial;

9.-Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,

10.-Las demás que le asignen las leyes.

Otra de las grandes leyes a las cuales debe regirse las empresas en nuestro país es la recientemente creada (Ley Orgánica para Impulsar la Reactivación Económica del Ecuador, 2018). Esta la ley está aplicará la reforma al Impuesto a la Renta, buscando con esto un aumento por parte de los entes recaudatorios Puesto que dicha ley señala un aumento de 3 puntos porcentuales en el pago del impuesto a la renta es decir del 22% al 25%.

Adicional a esto como lo señala (Camara de Comercio de Guayaquil, 2007) también manifiesta la reducción del anticipo del impuesto a la renta lo cual se dará dejando de considerar, los sueldos, la décimo tercera y décimo cuarta remuneración, además de los aportes patronales al IESS.

Otro punto clave que esta ley promueve es la eliminación al pago del anticipo del impuesto a la renta para empresas que no logren sobrepasar los $300000,00 dólares, monto que corresponde al 82% de empresas del país. Dentro de esta misma propuesta de ley está la parte en la que se señala que para todas aquellas empresas dedicadas a la exportación se les exonerará durante el lapso de dos años del pago del impuesto a la renta y que incluso se les devolverá el impuesto a la salida de divisas, siempre que no se vaya a usar en el pago del impuesto a la renta.

Otra de las leyes a tomar en cuenta es la (Ley de Fomento Productivo, 2018), pues esta se enfocara en varios aspectos como; atraer inversiones ya sean estas nacionales o extranjeras, precisar la estabilidad económica en el país, creación del empleo y la reactivación de la economía, también como otros aspectos no menos importantes en dicha ley se encuentra la reducción total o parcial del pago de aranceles a los bienes considerados como bienes de capital y que los mismo no se encuentren disponibles en nuestro territorio.

Finalmente y no por esto menos relevante debemos traer a colación la (Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, 2015), la cual fue creada en aspectos generales para:

Art.1.- Objeto.- El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención,

prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

Art.2.- Ámbito.- Están sometidos a las disposiciones de la presente Ley todos los operadores económicos, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, con o sin fines de lucro, que actual o potencialmente realicen actividades económicas en todo o en parte del territorio nacional, así como los gremios que las agrupen, y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la medida en que sus actos, actividades o acuerdos produzcan o puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional. Las conductas o actuaciones en que incurriere un operador económico serán imputables a él y al operador que lo controla, cuando el comportamiento del primero ha sido determinado por el segundo. La presente ley incluye la regulación de las distorsiones de mercado originadas en restricciones geográficas y logísticas, así como también aquellas que resultan de las asimetrías productivas entre los operadores económicos.

Art.3.-Primacía de la realidad.- Para la aplicación de esta Ley la autoridad administrativa determinará la naturaleza de las conductas investigadas, atendiendo a su realidad y efecto económico. La forma de los actos jurídicos utilizados por los operadores económicos no enerva el análisis que la autoridad efectúe sobre la verdadera naturaleza de las conductas subyacentes a dichos actos. La costumbre o la costumbre mercantil no podrán ser invocadas o aplicadas para exonerar o eximir las conductas contrarias a esta Ley o la responsabilidad del operador económico.

Art. 4.- Lineamientos para la regulación y principios para la aplicación.- En concordancia con la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente, los siguientes lineamientos se aplicarán para la regulación y formulación de política pública en la materia de esta Ley:

1. El reconocimiento del ser humano como sujeto y fin del sistema económico.

2. La defensa del interés general de la sociedad, que prevalece sobre el interés particular.

3. El reconocimiento de la heterogeneidad estructural de la economía ecuatoriana y de las diferentes formas de organización económica, incluyendo las organizaciones populares y solidarias.

4. El fomento de la desconcentración económica, a efecto de evitar prácticas monopólicas y oligopólicas privadas contrarias al interés general, buscando la eficiencia en los mercados.

5. El derecho a desarrollar actividades económicas y la libre concurrencia de los operadores económicos al mercado.

6. El establecimiento de un marco normativo que permita el ejercicio del derecho a desarrollar actividades económicas, en un sistema de libre concurrencia.

7. El impulso y fortalecimiento del comercio justo para reducir las distorsiones de la intermediación.

8. El desarrollo de mecanismos que garanticen que las personas, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos a través de la redistribución de los recursos como la tierra y el agua.

9. La distribución equitativa de los beneficios de desarrollo, incentivar la producción, la productividad, la competitividad, desarrollar el conocimiento científico y tecnológico; y,

10. La necesidad de contar con mercados transparentes y eficientes. Para la aplicación de la presente Ley se observarán los principios de no discriminación, transparencia, proporcionalidad y debido proceso.

Con todo lo citado anteriormente podemos realizar un análisis de las oportunidades y amenazas presentes en los factores tanto políticos como legales así pues logramos resumir en la tabla lo siguiente:

Tabla 1: Resumen de Factores Políticos y Legales

Factores Políticos y Legales	
Oportunidades	**Amenazas**
Planes enfocados en el aumento de emprendimientos.	Inestabilidad en las políticas y leyes que rigen el país.
Incentivos y exoneraciones de carácter tributario.	Corrupción en los diferentes ambientes políticos y legales.
Protección a las empresas más vulnerables dentro del mercado.	Manejo inadecuado de las políticas comerciales del país.

Elaborado por: Johny Mora

1.1.2. Factores Económicos

Para el portal web thinkandstart.com, son los que afectan la salud y bienestar general de una nación o la economía regional de una organización. Hay al menos 4 factores que influyen en la capacidad de las industrias para obtener una tasa de rendimiento adecuada:

-Tasa de crecimiento de la economía: El crecimiento económico conduce a un desembolso del cliente. Mientras mayor sea el desembolso, menos presión competitiva hay entre las compañías. De lo contrario, es una oportunidad para expandirse y generar más ganancias. (Thinkandstart, 2019)

-Tasas de interés: Determinan la demanda de los productos de una compañía, sobre todo cuando el cliente solicita un préstamo para financiar la compra de bienes. El incremento de tasas es una amenaza mientras que la disminución es una oportunidad. También influye en el costo de capital de una compañía. Cuanto más bajas las tasas, menor será el costo de capital y mayor la inversión; lo cual no es siempre conveniente puesto que esto puede ser una amenaza para la industria para que nuevos competidores entren en la industria. (thinkandstart.com)

-Tipos de cambio de divisas: Definen el valor de diversas monedas nacionales entre sì. Influyen en la competitividad de los productos de los productos de una compañía en el mercado internacional. Por ejemplo, un dólar a la baja o en descenso reduce la amenaza de competidores extranjeros, al tiempo que genera oportunidades de más ventas en el exterior. (Thinkandstart, 2019)

-Índices de inflación: La inflación puede desestabilizar la economía y generar un crecimiento económico más lento, tasas de interés más altas y movimientos volátiles de divisas. Si siguiera en aumento, la planeación de inversiones se convertiría en un asunto riesgoso. La clave de este factor es que es el factor menos predecible, y es que es imposible pronosticar con exactitud el valor real de los ingresos que pueden obtenerse de un proyecto a largo plazo. Dicha incertidumbre hace que las compañías estén menos dispuestas a invertir. (thinkandstart.com)

Para empezar el análisis de los factores macroeconómicos en mención primero advertiremos el siguiente comentario que realizo el actual Presidente de la República del Ecuador, Licenciado Lenin Moreno Garcés, mismo que citaré a continuación:

“Encontramos un país con mayor equidad, infraestructura, servicios, pero tenemos que pagar por ello”. Así empezó el presidente Lenin Moreno su diagnóstico de la economía, el día viernes 28 de julio del 2017. En cadena nacional, insistió en que al entrar en una situación compleja, las decisiones que se tomaron “no fueron debidamente mesuradas y se puso al límite la sostenibilidad de la economía”.

Para el caso de este proyecto analizaremos el PIB, la inflación y la tasa de interés, indicadores que son de vital importancia para el estudio de este proyecto.

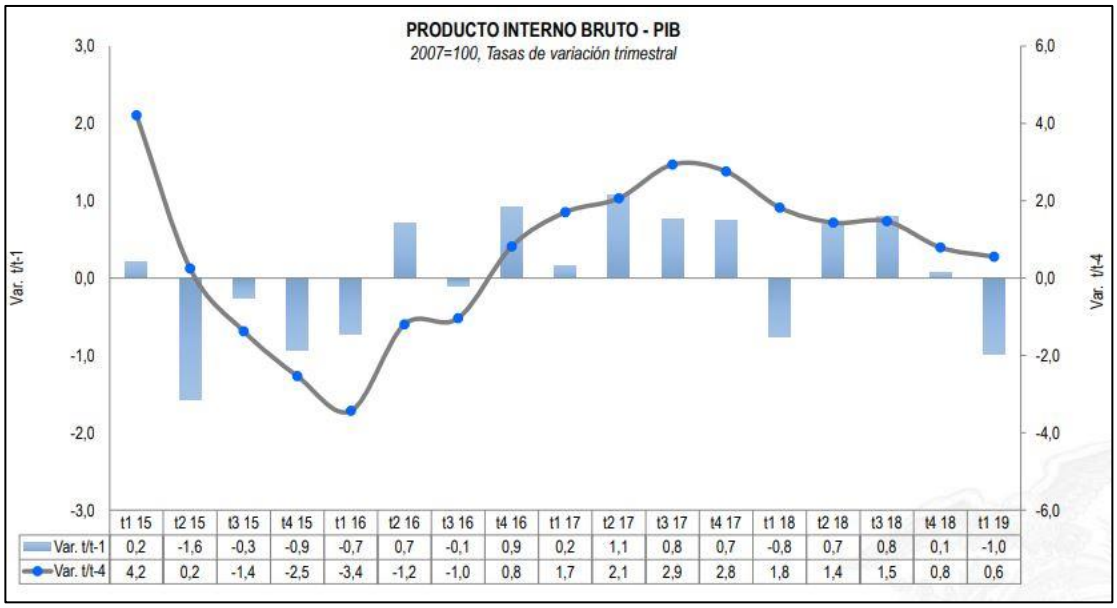
-Producto Interno Bruto: Durante enero y marzo de 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador creció 0,6% respecto al mismo periodo de 2018. Él (Banco Central del Ecuador, 2019) publicó este martes 2 de julio de 2019, los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales mismo que señalan:

El crecimiento interanual está explicado por: mayor dinamismo de las exportaciones (3,5%); crecimiento del gasto de consumo final de los hogares (1%); y, aumento del gasto de consumo final del gobierno general (0,3%). Las importaciones de bienes y servicios fueron mayores en 0,7% a las registradas en el primer trimestre de 2018.

Durante el primer trimestre del presente año, las exportaciones de bienes y servicios se incrementaron 3,5% respecto al primer trimestre de 2018. Entre los productos que presentaron un desempeño positivo destacan: camarón elaborado; productos de metales comunes y productos metálicos elaborados; petróleo crudo y productos de madera tratada, corcho y otros materiales. En el mismo período, las importaciones registraron un menor dinamismo que las exportaciones al presentar un crecimiento interanual de 0,7%.

El consumo final de los hogares aumentó en 1% durante el primer trimestre de 2019 en relación con el mismo periodo de 2018. Se evidencia un crecimiento en volumen de las importaciones de bienes de consumo y un desempeño positivo del número de operaciones de crédito de consumo. Por otra parte, las remesas recibidas en el primer trimestre de 2019 alcanzaron $ 736,21 millones, 2,9% más que las del primer trimestre de 2018 ($ 715,1 millones). Se observó además un aumento del salario real en 2,2% y una disminución del Índice de Precios al Consumidor de 0,12%.

Gráfico 1: PIB Ecuador 1er Trimestre 2019



	t1 15	t2 15	t3 15	t4 15	t1 16	t2 16	t3 16	t4 16	t1 17	t2 17	t3 17	t4 17	t1 18	t2 18	t3 18	t4 18	t1 19
Var. t/t-1	0,2	-1,6	-0,3	-0,9	-0,7	0,7	-0,1	0,9	0,2	1,1	0,8	0,7	-0,8	0,7	0,8	0,1	-1,0
Var. t/t-4	4,2	0,2	-1,4	-2,5	-3,4	-1,2	-1,0	0,8	1,7	2,1	2,9	2,8	1,8	1,4	1,5	0,8	0,6

Fuente: (Gestión, 2018)

-Inflación Mayo 2019: El país registró en mayo una inflación interanual positiva de 0,37%, reveló el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019), en su estudio sobre el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Sin embargo, la inflación mensual fue negativa en -0,004%.

La inflación anual en mayo de 2019 fue de 0,37%, en el mes anterior fue de 0,19% y la de mayo de 2018 se ubicó en -1,01%., señaló el reporte técnico de la entidad. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de mayo de 2019 son las siguientes: Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,0532%); Salud (-0,0160%); y, Bienes y servicios diversos (-0,0114%).

Además, la canasta familiar básica, que es un conjunto de bienes imprescindibles para satisfacer las necesidades de un hogar compuesto por cuatro miembros, se ubicó en $ 715,61 mientras que el ingreso familiar promedio fue de $ 735,47, lo que representa un excedente en la cobertura de 102,78%. El costo de la canasta básica disminuyó en un -0,01% en referencia al mes anterior. (www.eluniverso.com, 2019)

-Inflación Abril 2019: En abril, Ecuador registró una inflación de 0,17%. Así lo informó el (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019). Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de abril de 2019 son las siguientes: Educación (0,0659%); Salud (0,0513%); y, Transporte (0,0442%).

Además, la inflación anual de precios en abril (que se mide de abril 2018 a abril 2019) fue de 0,19%. Y en 2018 fue de -0,78%. En tanto, en este mes el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en $ 715,70, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de $ 735,47, lo cual representa el 102,76% del costo de la CFB. (www.eluniverso.com, 2019)

Por otro lado, la inflación por regiones y ciudades es la siguiente: Las ciudades de la Sierra (0,07%) mostraron variaciones mensuales menores a las ciudades de la Costa (0,27%). Y en cuanto a las anuales, las ciudades de la Sierra (0,05%) presentaron variaciones anuales menores a las de la Costa (0,32%).

Gráfico 2: Inflación Ecuador 2019

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
abr-18	105,29	-0,14%	-0,78%	0,27%
may-18	105,09	-0,18%	-1,01%	0,09%
jun-18	104,81	-0,27%	-0,71%	-0,19%
jul-18	104,80	-0,004%	-0,57%	-0,19%
ago-18	105,08	0,27%	-0,32%	0,08%
sep-18	105,50	0,39%	0,23%	0,47%
oct-18	105,45	-0,05%	0,33%	0,42%
nov-18	105,18	-0,25%	0,35%	0,17%
dic-18	105,28	0,10%	0,27%	0,27%
ene-19	105,77	0,47%	0,54%	0,47%
feb-19	105,53	-0,23%	0,16%	0,24%
mar-19	105,31	-0,21%	-0,12%	0,02%
abr-19	**105,49**	**0,17%**	**0,19%**	**0,19%**

Fuente: (www.eluniverso.com, 2019)

-Tasas de Interés: Las tasas de interés del sistema financiero nacional están nuevamente en análisis de la Junta Monetaria y Financiera, el máximo organismo regulador del sector. El delegado del Presidente a este organismo, Marcos López, indicó ayer (jueves 13 de septiembre del 2018) que la revisión apuntará a que "el ahorro del país sea canalizado a la inversión productiva, que es lo que requiere el país". (El Comercio, 2019)

El Consejo de Administración de acuerdo a lo que dispone, El (Código Monetario y Financiero, 2019), la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018), su Reglamento y el (Estatuto de la CACEBCE, 2017), aprueba las tasas de interés activas y pasivas para las operaciones que realice la CACEBCE desde el 1 de enero 2019, bajo la siguiente estructura de tasas:

Gráfico 3: Tasas Activas Ecuador 2019

TASAS DE INTERÉS PARA LAS OPERACIONES DE CREDITO DE LA CACEBCE VIGENTES A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2019								
OPERACIONES	CONSUMO ORDINARIO Y CONSUMO PRIORITARIO		MICROCREDITO AMPLIADO		MICROCREDITO SIMPLE		MICROCREDITO MINORISTA	
PLAZOS	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS
HASTA 12 MESES, PAGOS MENSUALES	14.50%	15.50%	17.73%	19.25%	18.79%	20.50%	19.63%	21.50%
DESDE 12 MESES UN DIA HASTA 24 MESES ; PAGOS MENSUALES	14.72%	15.75%	17.95%	19.50%	19.21%	21.00%		
DESDE 24 MESES UN DIA HASTA 36 MESES ; PAGOS MENSUALES	14.89%	15.95%	18.16%	19.75%	19.63%	21.50%		
DESDE 36 MESES UN DIA HASTA 60 MESES ; PAGOS MENSUALES	14.93%	16.00%	18.37%	20.00%				
PRÉSTAMO A PLAZO FIJO 90 DIAS	15.12%	16.00%						
PRÉSTAMO A PLAZO FIJO 180 DIAS	15.41%	16.00%						
PRÉSTAMO A PLAZO FIJO 270 DIAS	15.71%	16.00%						
PRÉSTAMO A PLAZO FIJO 360 DIAS	16.00%	16.00%						
En caso de mora, se cobraría el máximo interés autorizado por el Directorio del Banco Central, vigente a la fecha que se produzca la respectiva obligación, desde su vencimiento hasta su cancelación parcial o total, según el caso.								

Fuente: (CACEBCE, 2017)

Gráfico 4: Tasas Pasivas Ecuador 2019

TASAS DE INTERÉS PASIVAS NOMINALES Y EFECTIVAS DE LA CACEBCE VIGENTES A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2019		
TIPO DE DEPOSITOS	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS
Depósitos a la vista (Ahorros) (*)	3.00%	3.05%
Depósitos a plazo (Ahorros programados décimos tercero y cuarto sueldos) (*)	3.00%	3.05%
Depósitos a plazo (Ahorros programados Fondos de Reserva) (*)	4.50%	4.59%
Depósitos a plazo Coop.BCE:(**)		
60 días	3.30%	3.35%
90 días	4.15%	4.23%
180 días	5.15%	5.27%
210 días	5.48%	5.62%
240 días	5.55%	5.69%
270 días	5.61%	5.76%
300 días	5.67%	5.82%
330 días	5.75%	5.90%
360 días	6.15%	6.33%
365 días o más	7.00%	7.23%
(*) Tasas capitalizables semestralmente.	(**) Tasas capitalizables mensualmente	

TASAS DE INTERÉS PARA CERTIFICADOS DE APORTACIÓN DE LA CACEBCE A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL 2019		
TIPO DE INVERSION	TASAS NOMINALES	TASAS EFECTIVAS
Certificados de Aportación, pago de interés semestral (*)	3.00%	3.05%
Si los socios se retiran de la CACEBCE, no se pagará ninguna tasa de interés.	(*) Tasas capitalizables semestralmente	

Fuente: (CACEBCE, 2017)

Con todo esto estructurado y analizado de la mejor manera nosotros podemos concluir claramente las oportunidades y amenazas que se presentan frente a nuestro emprendimiento con lo que respecta a los factores económicos, mismas que son presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 2: Resumen de Factores Económicos

Factores Económicos	
Oportunidades	**Amenazas**
Crecimiento constante del PIB en los últimos años.	Incertidumbre en las tasas de interés por posible revisión.
Tasas de inflación estables con respecto a otros años.	Aumento en las importaciones de bienes de consumo.
Aumento del consumo en los hogares ecuatorianos.	Economía altamente dependiente de la exportación de productos tradicionales.

Elaborado por: Johny Mora

1.1.3. Factores Socioculturales

En el actual escenario de los mercados globales, los consumidores se ven influenciados diariamente por múltiples variables que determinan su comportamiento en el proceso de compra de un producto. El análisis continuo de estas variables es un factor decisivo a la hora de planificar una adecuada estrategia publicitaria que responda a las necesidades del usuario y permita obtener su fidelidad hacia una marca.

Como menciona el portal web (fido.palermo.edu, 2019), el objetivo principal de este trabajo es poder analizar entonces, las diferentes tipologías de consumidores y las

variables más importantes que influyen en la decisión de compra a fin de incrementar la eficiencia de las campañas publicitarias logrando resultados satisfactorios para la marca, los factores que intervienen en la decisión de un comprador pueden ser sus preferencias, la imagen y presentación del producto, el precio, las promociones que ofrece o simplemente el consumidor elige la marca que más vio o escuchó durante las últimas semanas.

En todo caso, son los propios consumidores quienes eligen en qué posición ubican a cada uno de los productos de cada categoría, teniendo en cuenta lo que involucra al producto en sí mismo de manera integral. Algunas de estas variables, no son consideradas correctamente al momento de diseñar una campaña publicitaria que se supone debe reforzar la comunicación y la presencia de un producto en el mercado.

Asimismo, es importante conocer cuál será la comunicación más conveniente para poder llegar al grupo que ha sido seleccionado, tomando en cuenta que este grupo ya está siendo influenciado por la sociedad, cultura y subcultura dentro de la cual se desenvuelve.

Por eso es necesario estudiar no sólo las motivaciones personales de los individuos, sino también lo que sucede en su entorno. Los factores socioculturales son determinantes al momento de construir una marca e iniciar una empresa, puesto que lo que más influye en ello son las preferencias y gustos de los posibles consumidores. (https://fido.palermo.edu, 2019)

Estos factores se enfocan en lo que son los valores y cultura de la sociedad ya que estos son la base fundamental de toda organización social, este tipo de fuerza o factor puede influir en cambios demográficos, económicos, políticos y tecnológicos. (Hitt, 2004)

Bajo esta consigna pues, es que nosotros estamos apuntando a un nicho de mercado el cual está marcado por la tendencia de un estilo de vida saludable y de buenos hábitos alimenticios en el cual enfrascaremos a nuestro producto. Este estilo de vida cada día está en mayor aumento ya que por las diversas enfermedades que se dan en las personas adultas debido a excesos en su dieta ellos se ven cada vez más interesados en buscar alternativas en el mercado aunque estas al momento no se encuentran muy establecidas en el mercado local o que simplemente si las hay se las encuentra a precios muy por encima de lo que un producto normal podría estar costando.

Además de las personas adultas o adultos mayores que están interesados en llevar dietas saludables también tenemos al grupo de los jóvenes que día a día se ven más relacionados con el tema de adentrarse en un estilo de vida más fit ya sea por su salud o simplemente por una tendencia novedosa pero a la vez muy importante.

Por otra parte no todo es color de rosa ya que también en medios de comunicación escritos, televisivos o digitales podemos apreciar bastante contenido hablando acerca de informes y estudios realizados en los cuales se observa como negativo el consumo de embutidos y las consecuencias que estos causan pero a su vez entendemos que en cada adversidad podemos encontrar por lo menos una oportunidad así pues continuaremos con nuestro emprendimiento y aprovechando que al hacer ciertos cambios en el proceso productivo podemos asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

Hablar de carnes y embutidos hoy genera una avalancha de reacciones, muchas llegan por el anuncio de la Organización Mundial de la Salud, que los vincula con enfermedades cancerosas. Pero existen algunas herramientas que permiten que los cárnicos sean más saludables y en esto interviene la trazabilidad de los alimentos. (https://www.elcomercio.com, 2019)

Salchichas, pepperoni, jamón, chorizo, tocino, salami, jamón de puerco y otros, son considerados embutidos. Diversos estudios han hablado de las propiedades y daños que pueden provocar estos alimentos en exceso. A pesar de que actualmente hay productos que se dicen reducidos en sodio, bajos en grasa y colesterol, la sal añadida, almidón, jarabe de maíz alto en fructosa, así como conservadores producen efectos secundarios.

Según el portal web (http://liberal.com.mx, 2019), una dieta que incluye el consumo frecuente de embutidos aumenta el riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares, cáncer y hasta causa muertes prematuras.

Los embutidos como la salchicha contienen hormonas que afectan significativamente la calidad en la producción de espermatozoides, lo cual reduce la fertilidad masculina, de acuerdo con un estudio realizado por (Harvard School of Public Health, 2010).

Estos alimentos están altamente procesados que estimulan la producción de dopamina, sustancia que genera placer. Esa sensación hace que su consumo aumente y se cree una adicción, favoreciendo el aumento de peso. Además, contienen ácidos grasos saturadas y colesterol, sustancias relacionadas con el sobrepeso.

Llevar una dieta rica en alimentos procesados aumenta las posibilidades de sufrir depresión, concluye una investigación realizada por la Universidad de Londres del Reino Unido y publicada en su revista (Brisith Journal of Psychiatry, 2009), los investigadores explican que hay una asociación entre el consumo de este tipo de comida con el riesgo de desarrollar enfermedades coronarias e inflamación, factores que se correlacionan con desarrollo de la depresión.

Tabla 3: Resumen de Factores Socioculturales

Factores Socioculturales	
Oportunidades	**Amenazas**
Aumento de enfermedades por consumo de embutidos industrializados.	Alta incertidumbre de las características de nuestro producto.
Tendencia a llevar un estilo de vida más saludable.	Resistencia al cambio por parte del consumidor.

Elaborado por: Johny Mora

1.1.4. Factores Tecnológicos

Para nadie es un secreto que la tecnología tiene un crecimiento exponencial y es por esta razón que muchos productos existentes pueden volverse obsoletos en un abrir y cerrar de ojos, aunque por otra parte también es un punto muy positivo ya que pueden descubrirse o crearse miles de productos novedosos. Pues así lo señalan (Hill & Jones, 2011), el cambio tecnológico puede ser tanto creativo como destructivo entonces esto representa para cualquier organización una amenaza o una oportunidad.

Por otra parte (Hitt, 2004), nos menciona que los cambios de tecnología involucran a varios sectores de la sociedad y este efecto se da por nuevos productos, procesos e inclusive por nuevos insumos. También señala que es vital para toda organización estudiar a conciencia el aspecto tecnológico, pues aquellas organizaciones que adoptan en primer lugar las nuevas tecnologías muchas veces consiguen tener una mayor participación del mercado y por lo tanto mejores resultados económicos.

Las empresas hoy en día emplean cada vez más la tecnología a su favor con el fin de expandirse en el mercado o también con el objetivo de estandarizar sus procesos, para estos tiempos existen sistemas como lo son los CRM (Costumer Relation Management) que tiene como objetivo crear fidelización del cliente hacia la empresa.

También las empresas cuentan con sistemas BPM (Business Process Management) para dar un enfoque integral entre lo que son los procesos, personas y las tecnologías de la información, de forma automatizada para poder brindar mayor flexibilidad, agilidad, automatización en las tareas y además una mayor comunicación entre todos los miembros que estén en el proceso.

Finalmente no podemos dejar de lado el poder que tienen las redes sociales ya que si una organización no tiene redes sociales simplemente no va a tener éxito en sus actividades por más que ofrezca el mejor servicio o el mejor producto, ya que hoy en día las redes sociales son el nexo que mantiene la comunicación entre las organizaciones y los clientes.

Tabla 4: Resumen de Factores Tecnológicos

Factores Tecnológicos	
Oportunidades	**Amenazas**
Mayor estandarización en los procesos productivos de la organización.	Alto costo de adquisición de la nueva tecnología.
Mayor difusión hacia el mercado meta a través de redes sociales.	Desconocimiento del manejo de la nueva tecnología.
Disminución de los tiempos en los procesos productivos.	Para extendidas por desconocimiento del mantenimiento.

Elaborado por: Johny Mora

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Más allá del entorno macro que rodea a nuestra organización es de vital importancia tomar en cuenta que la misma se encuentra directamente relacionada con otro ambiente al cual está ligado más directamente y cuyos factores como señala (Bateman, 2009) son; los competidores actuales, el impacto de nuevos competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los clientes.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (https://es.wikipedia.org, 2019)

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Además el sitio web (https://es.wikipedia.org, 2019) también señala que, las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

1.2.1. Rivalidad Entre Competidores

La rivalidad entre competidores según lo que manifiesta Porter (2006), se da cuando uno o más competidores ven la posibilidad de mejorar su posición de mercado, para lo cual recurren a la manipulación, empleando tácticas como la competencia de precios, guerras de publicidad, introducción de nuevos productos y ofreciendo mejores servicios.

Además como lo menciona (Porter, 2006), la rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.

Hasta el momento en el cual realizamos nuestra investigación pudimos encontrar dos organizaciones que se dedican a la producción de alimentos orgánicos en Quito pero que al estudiarlas nos dimos cuenta que sus precios son muy elevados y esto es básicamente es porque ellos se dedican a producir variedad de productos orgánicos mientras que nosotros nos especializaremos en la producción de embutidos.

Es importante también mencionar que a todo esto, otro de los factores que hace que ellos ofrezcan sus productos a precios muy elevados es el hecho de que hoy en día no existe otra organización que ofrezca este tipo de productos y la cual se postule para formar parte de una competencia directa a las empresas en mención.

Al ser la más poderosa de las fuerzas competitivas debemos centrarnos en realizar un estudio a profundidad de los factores que nos podrían estar afectando en este apartado.

Tabla 5: Rivalidad Entre Competidores

Oportunidades	**Amenazas**
Solo dos empresas ofrecen embutidos orgánicos en la ciudad de Quito. No se enfocan únicamente en la producción de embutidos orgánicos.	La competencia tiene más experiencia en la producción de estos productos. No se cuenta con cartera de clientes establecida.

Elaborado por: Johny Mora

1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

Cuando hablamos de potenciales nuevos competidores hacemos referencia a todas aquellas organizaciones que no están en nuestro mercado pero que si así lo deciden ellos podrían entrar en nuestro giro del negocio porque tienen la capacidad de hacerlo.

La posibilidad de que ingresen nuevas empresas al mercado siempre es factible y la competitividad se incrementará, pero las barreras de entrada contra el ingreso pueden incluir la necesidad de alcanzar las economías de escala, conocimientos técnicos y obtener tecnología, pero pese a existir barreras de entrada las empresas logran pasar estas barreras dado que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y recursos de marketing. (David, 2013)

Como lo menciona (Porter, 2006), existen varias barreras de entrada pero para el las más importantes son las siguiente; las Economías de Escala, Productos Diferenciados, Necesidad de Capital, Costos Cambiantes, Acceso a Canales de Distribución y Costos Independientes de las Economías de Escala.

En el mercado existen muchas empresas que se dedican a la producción y comercialización de embutidos pero que estamos seguros de que no les conviene enfocarse en la producción de embutidos orgánicos ya que tendrían que cambiar por completo sus líneas de producción, sus procesos productivos y su cadena de valor, factores que no son fáciles de asimilar y menos por ingresar a un mercado nuevo en el cual lo que más abunda es la incertidumbre dejando de lado la estabilidad con la que han venido realizando sus actividades.

Por otra parte existe una empresa que se dedica a la producción de alimentos orgánicos en la ciudad de Quito pero que de forma similar al caso de las grandes industrias no les convendría especializarse en la elaboración de un solo producto cuando ya han copado su nicho de mercado con un gran portafolio de productos.

Finalmente podemos afirmar que no sería una tarea fácil para otros potenciales nuevos competidores adentrarse en este campo ya que se necesita de bastante experiencia tanto en el campo de la producción de embutidos, en trazabilidad de alimentos orgánicos y obviamente en emprendimiento, factores con los cuales nosotros contamos y que son algunas de las razones por la cual hemos decidido emprender con este tipo de proyecto.

Claro que es importante y debemos mencionar el hecho de que acceder a un crédito para emprendimiento es algo muy fácil en el Ecuador y que por este lado cualquier persona podría estar ingresando en nuestro nicho de mercado aunque sin contar con todos los conocimientos que garantizaran el éxito del proyecto, pero pese a esta amenaza estamos seguros que al realizar los estudios y análisis correctos del proyecto, este tendrá muy buena acogida y será difícilmente imitable o mejorado.

Tabla 6: Entrada de Potenciales Nuevos Competidores

Oportunidades	**Amenazas**
Alta especialización en el área de embutidos orgánicos.	Flexibilidad en el otorgamiento de créditos para emprendimientos..

Elaborado por: Johny Mora

1.2.3. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos que vienen de diferentes negocios y que están en la capacidad de satisfacer necesidades similares que tienen los clientes, si hay pocos productos sustitutos, se tendrá una fuerza competitiva débil y las empresas en la industria podrán incrementar el precio para poder obtener una mejor rentabilidad. (Hill & Jones, 2011)

Así también (Hill & Jones, 2011) señala que, la existencia de productos sustitutos constituye una fuerte amenaza debido a que restringe la capacidad de la organización para poder establecer los precios de sus productos, y por lo tanto limita la rentabilidad de la industria. Por el contrario, si los productos de una industria tienen pocos sustitutos, las empresas tendrán la plena capacidad para incrementar los precios y obtener ganancias.

En nuestro mercado podemos encontrar una gran cantidad de embutidos lo cuales contarían como productos sustitutos pero al nosotros apuntar a un mercado meta el cual está enfocado en consumir únicamente alimentos saludables podemos asegurar que ningún embutido industrializado puede considerarse como sustituto para nuestros productos.

Por otra parte como tenemos conocimiento ya existe una empresa dedicada a la producción de alimentos orgánicos en general en la ciudad de quito, pues entonces todos estos alimentos orgánicos producidos por dicha empresa están en nuestra lista de productos sustitutos aunque también cabe recalcar que sus costos son extremadamente altos frente a los de un producto que es producido por cualquiera de las grandes industrias del país.

Tabla 7: Productos Sustitutos

Oportunidades	**Amenazas**
Alto costo de los alimentos orgánicos que se ofrecen en el mercado.	Existe gran cantidad de alimentos orgánicos en nuestra ciudad.

Elaborado por: Johny Mora

1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Según manifiesta (Porter, 2006), los proveedores como tal pueden ejercer un poder de negociación sobre la empresa si es que estos deciden bajar la calidad de sus insumos o también pueden elevar sus precios de manera colectiva, lo que hace que la empresa tenga que disminuir su rentabilidad y se vean obligados a incrementar sus precios para volver a obtener el mismo nivel de rentabilidad que tenían y al ver este incremento de precios o disminución de la calidad hace que la empresa reduzca su mercado debido a la reducción de clientes, por lo cual la empresa tiene que adoptar estrategias para evitar que esto ocurra.

En nuestro proyecto podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores no es un factor amenazante en lo que respecta al agua ya que es un servicio básico al cual todos tenemos acceso y que además hay empresas que se dedican a la distribución de agua, por parte de las especias tampoco ya que de igual manera existen varios productores de dichos insumos y los empaques mucho menos ya que en el mercado poseemos infinidad de empresas que trabajan con este tipo de materiales y que están dispuestas a ofrecernos sus productos.

El problema se suscita cuando hablamos de los proveedores de la carne uno de los principales insumos para la elaboración de nuestro producto a lo cual solo disponemos únicamente de 4 proveedores en la ciudad de quito y que 3 de ellos están en el área rural.

El inconveniente que se nos presenta es el hecho de que nuestra carne debe contar con estándares de calidad y certificaciones que nos indican que el producto que solicitamos sea orgánico es decir que durante todo su ciclo de vida no fue intervenido por químicos u otros componentes que dañarían o afectarían la trazabilidad del producto y con el cual ya no podríamos ofrecer embutidos 100% orgánicos. A esto la únicas dos opciones que se nos presentan serian producir nuestra propia carne o estar sometidos a las políticas de estos 4 proveedores.

Así mismo según señala (Porter, 2006), un proveedor es poderoso si cumple con las siguientes condiciones, El proveedor se encuentra menos fragmentado que los clientes, la industria no es importante para el proveedor, y el producto del proveedor es importante para el cliente.

Tabla 8: Poder de Negociación de los Proveedores

Oportunidades	**Amenazas**
La mayoría de insumos son ofrecidos por una gran cantidad de proveedores.	Solo 4 proveedores ofrecen carne orgánica en la ciudad de Quito.

Elaborado por: Johny Mora

1.2.5. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de los compradores disminuirá si el grupo de compradores no está concentrado o no compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, cuando los compradores no conocen el nivel de la demanda que tiene la empresa, los precios en el mercado e incluso los costos del proveedor. (Porter, 2006)

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando la industria que ofrece el producto o servicio la componen pequeñas empresas y sus compradores son pocos y grandes, también cuando los compradores adquieren grandes cantidades y pueden negociar el precio o cuando económicamente es factible para los clientes adquirir el mismo insumo de varias empresas en el mercado e inclusive si estos amenazan con ingresar al mercado. (Hill & Jones, 2011)

Para nuestro proyecto podemos observar que al ser un nicho de mercado establecido entre las personas que buscan un estilo de vida saludable, el consumidor tendrá un alto impacto hacia nuestro producto y también por otro lado tenemos el hecho de buscaremos distribuir el producto desde tiendas tradicionales en los barrios más populares de Quito factor que nos ayudaría a llegar a otros tipos de mercados.

Tabla 9: Poder de Negociación de los Consumidores

Oportunidades	**Amenazas**
Al no existir mayor competencia podemos establecer los precios del mercado.	La decisión de compra de los consumidores depende en gran parte por el precio fijado al producto.

Elaborado por: Johny Mora

1.3. MATRIZ EFE

Posterior a la obtención de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, se las puede analizar de diferentes maneras, una de estas formas es la matriz EFE.

Ésta herramienta permite que los interesados no solo resuman la información del análisis PEST y las cinco fuerzas, sino analizar las oportunidades y amenazas clave para el emprendimiento, mediante la ponderación de las mismas y la calificación de respuesta que se puede tener en el presente emprendimiento frente a ellas, dando así, una calificación final sobre cuatro al emprendimiento, tomando en cuenta que uno significa una capacidad de respuesta pobre y cuatro una capacidad de respuesta excelente a las O&A. (David, 2013)

Además (David, 2013) también menciona que una puntuación total de 4,0 indica que la organización está respondiendo a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, dicho de otra manera, las estrategias de la organización aprovechan las oportunidades existentes y minimizan los efectos de las amenazas externas. De tal forma que una puntuación total de 1,0 manifiesta que las estrategias no están evitando las amenazas ni aprovechando las oportunidades.

Tabla 11: Matriz EFE

Factores Externos	**Pond.**	**Calif.**	**P.P.**
Oportunidades			
Planes enfocados en el aumento de emprendimientos.	0,06	5	0,3
Incentivos y exoneraciones de carácter tributario.	0,05	5	0,25
Protección a las empresas más vulnerables en el mercado.	0,05	4	0,2
Crecimiento constante del PIB en los últimos años.	0,04	3	0,12
Tasas de inflación estables con respecto a otros años.	0,05	3	0,15
Aumento del consumo en los hogares ecuatorianos.	0,04	5	0,2
Enfermedades por consumo de embutidos industrializados.	0,04	3	0,12
Tendencia a llevar un estilo de vida más saludable.	0,06	5	0,3
Mayor estandarización en los procesos productivos.	0,04	3	0,12
Mayor difusión a través de redes sociales.	0,04	3	0,12
Disminución de los tiempos en los procesos productivos.	0,06	5	0,3
Amenazas			
Inestabilidad en las políticas y leyes que rigen el país.	0,06	3	0,18
Corrupción en los diferentes ambientes políticos y legales.	0,05	2	0,1
Manejo inadecuado de las políticas comerciales del país.	0,03	2	0,06
Incertidumbre en las tasas de interés por posible revisión.	0,06	2	0,12
Aumento en las importaciones de bienes de consumo.	0,04	2	0,08
Economía dependiente de productos tradicionales.	0,04	1	0,04
Alta incertidumbre de las características de nuestro producto.	0,05	1	0,05
Resistencia al cambio por parte del consumidor.	0,04	3	0,12
Alto costo de adquisición de la nueva tecnología.	0,06	2	0,12
Desconocimiento del manejo de la nueva tecnología.	0,04	1	0,04
Total	**1,00**		**3,09**

Elaborado por: Johny Mora

La capacidad de respuesta se encuentra en 3,09 lo cual determina que el emprendimiento será una buena opción.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN

Para el portal web (estudiosdemercado.org, 2019), el estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado ha de ser terminar teniendo una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como lo manifiesta (Malhotra, 2008), la investigación de mercados abarca la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información, para lo cual dicha información y metodología debe ser objetiva y realizada de forma imparcial. Aunque, de igual manera expone que siempre se encuentra influida por la filosofía del investigador.

Tambien es importante tener en cuenta lo que por su parte señala (McDaniel & Gates, 2016), y es que la investigación de mercados consiste en la planeación, recolección y posterior análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y en la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección, es decir mencionan que toda esta información debe ser tratada y comunicada oportunamente.

2.2.1. Segmentación de Mercado

Según el portal web economipedia.com, la estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan bien las características de la gente a la hora de consumir un producto o servicio. De modo que esto les permita ofrecerles lo que realmente necesitan. Tratan, por tanto, conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivos en lugar de tratar de apuntar a todos.

Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público. Aunque no necesariamente, ya que a veces la competencia es tan grande que las empresas grandes también se especializan en un segmento de mercado. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. (economipedia.com, 2019)

2.2.1.1. Factor Geográfico

Es aquella que parte de la división del mercado que se segmenta en base a su ubicación, debido a que cada área geográfica presenta culturas y características distintas.

Así pues nuestro proyecto se segmentará en:

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito

2.2.1.2. Factor Demográfico

En esta parte se divide los mercados en categorías de acuerdo a variables como edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, ocupación, educación, raza, nacionalidad, etc. Estas se emplean para distinguir ciertos grupos de consumidores.

Para nuestro proyecto analizaremos:

Edad: Igual o mayor a 18 años.

Ingresos: Medio.

Sexo: Indistinto.

2.2.1.3. Factor Psicográfico

Este tipo de segmentación está encargado de dividir al consumidor en base a su estilo de vida, personalidad, clase social, etc.

En nuestro emprendimiento nos enfocaremos a los consumidores que siguen un estilo de vida saludable pero sin que esto signifique excluir al resto de personas ya que ellos también pueden ser potenciales nuevos consumidores.

2.2.2. Segmento Objetivo

Nuestro segmento objetivo será toda la población que cumpla con los siguientes parámetros:

Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha para ser más exactos en la zona del Distrito Metropolitano de Quito. Además hemos determinado que todas estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad, no estableceremos preferencias con respecto a su género y tampoco ante el hecho de que ellos lleven o no un estilo de vida saludable pero si tendremos en muy en cuenta que ellos pertenezcan a la clase media o superior de acuerdo a sus ingresos económicos.

2.2.3. Tamaño de la Población

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) nos muestra que la población perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito en el año 2018 fue de 2’690.150 habitantes entre hombres y mujeres, de los cuales 1’740.323 personas tienen una edad igual o mayor a 18 años, también nos indica que el 1,2% de la población lleva un estilo de vida alto, 11.2% de la población lleva un estilo de vida medio-alto y el 22.8% lleva un estilo de vida medio, lo que da un total del 35.2% como porcentaje de la población que tiene un nivel socioeconómico medio o superior.

Con todo esto podemos definir que los habitantes que reúnen las características para componer el universo de estudio, serían 612.594 personas las cuales son hombres o mujeres, habitantes del Distrito Metropolitano de Quito con una edad igual o mayor a los 18 años, que poseen un nivel socioeconómico medio o superior y que llevan o no un estilo de vida saludable.

2.2.4 Tamaño de la Muestra

Previo a determinar el tamaño de la muestra es necesario definir el tipo de muestreo a utilizar, considerando que hay dos tipos de muestreo, los cuales son probabilísticos y no probabilísticos, según (McDaniel & Gates, 2016), el muestreo probabilístico consiste en que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección diferente a cero, lo cual a su vez difiere con el muestreo no probabilístico, donde los elementos de la población son seleccionados en forma no aleatoria.

Para calcular la muestra de la población aplicaremos la fórmula siguiente:

n= $(Z^2 * p * q * N) / ((e^2 * (N - 1)) + Z^2 * p * q)$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población	N = 612.594
n.c. = nivel de confianza	n.c. = 95%
Z= estadístico para nivel de confianza de 95%	Z = 1.96
p = probabilidad de ocurrencia de un evento	p = 50%
q = probabilidad de la no ocurrencia de un evento	q = 50%
e^2= porcentaje de error al cuadrado	$e^2 = (5\%)^2$

n= (1.962∗0.50∗0.50∗612.594)/((0.05 2∗(612.594−1))+1.96 2∗0.50∗0.50)

n=384

Por consiguiente, con un nivel de confianza del 95% y para que la muestra sea significativa, se debe realizar encuestas a 384 personas.

2.2.5. Encuesta

Como lo menciona (Munch, 2005), la encuesta es una técnica que consiste en la obtención de una determinada información acerca de una muestra, se lo realiza por medio de la aplicación de un cuestionario.

Así pues como herramienta principal para este estudio de mercado se utilizará encuestas, las cuales van a estar en formato físico, debemos mencionar también que previo a realizar la encuesta brindaremos pequeñas muestras de nuestros embutidos para poder llegar a recoger de manera más objetiva la percepción de las personas acerca nuestro producto y se las realizará sectores del norte, centro y sur del Distrito Metropolitano de Quito tomando en cuenta de Quito.

En base al tamaño de la muestra se obtuvo que se deben aplicar un total de 384 encuestas con las cuales se va a poder extraer información muy importante respecto a las preferencias del consumidor, sus hábitos de consumo, su nivel de aceptación hacia el producto, el conocimiento acerca de la línea ofertada, las características que quisiera que tenga el producto entre otros.

2.2.6. Objetivos de la Encuesta

-Determinar por qué las personas consumen embutidos.

-Determinar cuál sería el grado de aceptación que tendrá el producto a ofertar.

-Determinar el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto.

-Establecer qué características desearía el cliente que tuviera nuestro producto.

-Cuantificar cuanto conoce el consumidor acerca de alimentos orgánicos.

-Verificar cuáles son los hábitos de consumo en cuanto al sector de los embutidos.

-Evidenciar la necesidad existente en el mercado para un producto diferente al tradicional.

-Identificar cuáles serían los mejores canales de distribución para el producto.

-Reconocer los medios publicitarios más adecuados mediante los cuales el producto llegue a ser conocido por parte del segmento objetivo.

2.2.7. Tipo de Estudio

Los estudios exploratorios se los efectúa cuando lo que se desea estudiar viene a ser un tema que es poco común y puede generar mucha incertidumbre, debido que no se lo ha realizado antes. (Hernandez Sampieri, 2018)

Dado que es un producto que no presenta un alto grado de consumo en el mercado, el tipo de estudio a realizar en esta investigación será un estudio exploratorio, con el fin de poder obtener la mayor cantidad de información y además con el objetivo de poder dar tratamiento a dicha información y así tener un panorama más claro.

Gracias a este estudio podremos conocer de mejor manera las áreas que se presentan como puntos críticos en el proyecto tales como administración, marketing y finanzas mismas que son de vital importancia para determinar la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto, que se constituye como el objetivo principal de la investigación.

2.2.8. Diseño de la Encuesta

ENCUESTA

La información receptada será manejada de manera confidencial y será utilizada únicamente para lo siguiente:

OBEJTIVO

Determinar la factibilidad, implementación, aceptación y consumo de embutidos orgánicos dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

(Seleccione UNA respuesta en cada pregunta)

Sexo

- Masculino
- Femenino

Edad

- De 18 a 30 años.
- De 30 a 40 años.
- De 40 a 50 años.
- De 50 en adelante.

¿Le gustan los embutidos?

- Si
- No

¿Con que frecuencia usted consume embutidos?

- Una vez por semana.
- Dos veces por semana.
- Más de dos veces por semana.

¿Cuánto dinero gasta en promedio en consumo de embutidos a la semana?

- Menos de $5.
- Entre $6 y $ 10.
- Más de $ 10.

¿Por qué consume más embutidos que otro tipo de alimentos?

- Por su precio.
- Por su facilidad de adquisición.
- Por su sabor.
- Por el desconocimiento de otro tipo de productos.
- Otros.

¿Ha escuchado alguna vez sobre alimentos orgánicos?

- Si
- No

¿Conoce los beneficios que los alimentos orgánicos aportan a la salud?

- Si
- No

¿Le llamaría la atención la idea de probar embutidos orgánicos?

- Si
- No

¿Si se le ofertara embutidos orgánicos a un precio competitivo frente al de los embutidos tradicionales, los compraría?

- Si
- No

¿Cómo preferiría adquirir el producto?

- En tiendas físicas.
- Por redes sociales.
- En tiendas digitales.

¿Usted estaría dispuesto a incluir en su alimentación embutidos orgánicos teniendo en cuenta que estos presentan grandes beneficios para la salud?

- Si
- No

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 200 gramos de embutidos orgánicos?

- $1.50
- $1.75
- $2.00 o más

¿De qué forma usted preferiría enterarse acerca de los beneficios, promociones y descuentos del producto ofertado?

- Redes Sociales
- Radio
- Televisión
- Otros

GRACIAS

2.2.9. Análisis de Datos

SEXO

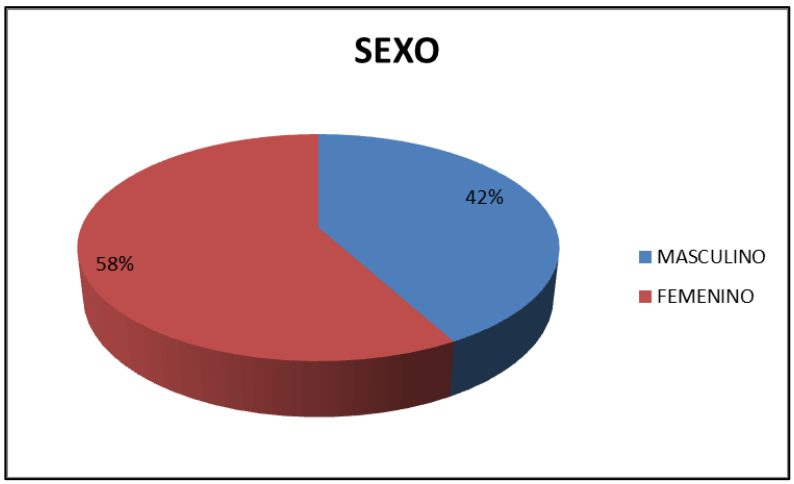
De un total de 384 encuestados pudimos obtener que el 58% son de sexo femenino y el 42% son de sexo masculino, con esto podemos evidenciar claramente una mayor participación de personas de sexo femenino.

Tabla 12: Sexo

Sexo	**Cantidad**	**Porcentaje**
Masculino	162	42%
Femenino	222	58%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 1: Sexo



Elaborado por: Johny Mora

EDAD

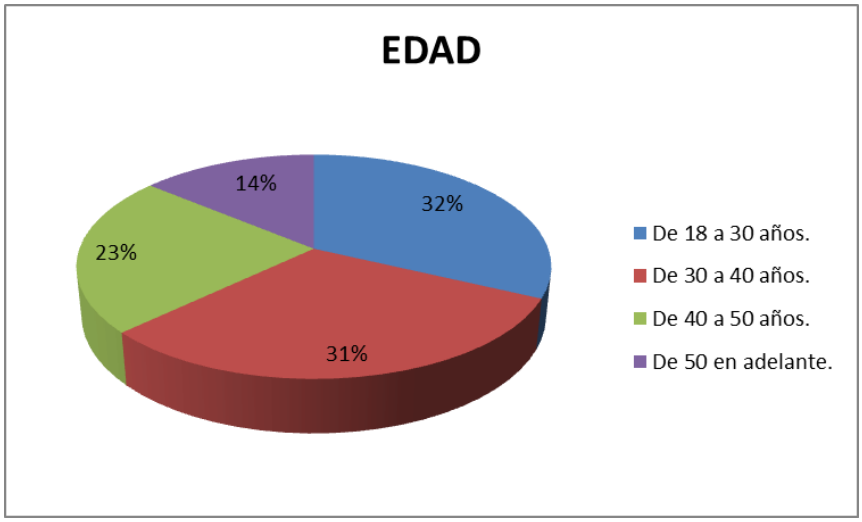
De un total de 384 encuestados hemos obtenido que los rangos de edad con mayor participación son los comprendidos entre 18-30 y 30-40 llegando entre los dos al 63% del total de encuestados.

Tabla 13: Edad

Sexo	**Cantidad**	**Porcentaje**
De 18 a 30 años.	123	32%
De 30 a 40 años.	118	31%
De 40 a 50 años.	88	23%
De 50 en adelante.	55	14%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 2: Edad



Elaborado por: Johny Mora

GUSTO POR LOS EMBUTIDOS

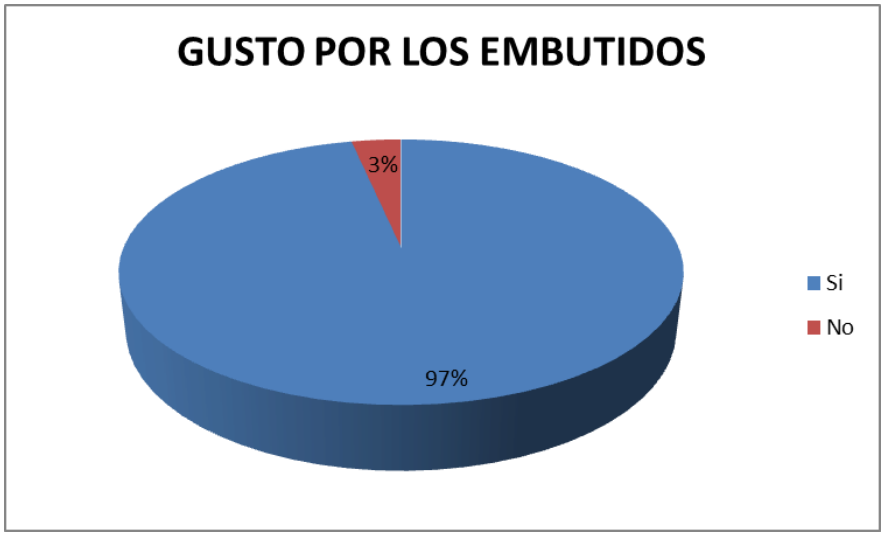
Del total de 384 encuestados podemos evidenciar claramente que al 97% les gusta los embutidos esto corresponde a 371 personas, así pues es rotundo el gusto que tienen las personas hacia el consumo de embutidos.

Tabla 14: Gusto por los Embutidos

Gusto por los embutidos	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	371	97%
No	13	3%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 3: Gusto por los Embutidos



Elaborado por: Johny Mora

FRECUENCIA DE CONSUMO

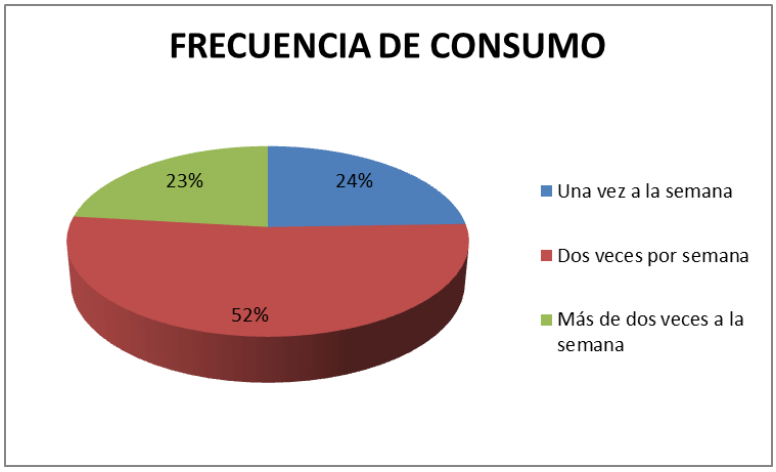
Del total de 384 encuestados encontramos que el 24% consumen embutidos por lo menos una vez por semana, el 23% consumen embutidos por lo menos dos veces por semana y que el 52% restante consumen embutidos más de dos veces por semana con esto podemos concluir que el consumo de embutidos es muy importante para el sector encuestado.

Tabla 15: Frecuencia de consumo

Frecuencia	**Cantidad**	**Porcentaje**
Una vez a la semana	94	24%
Dos veces por semana	201	52%
Más de dos veces por semana	89	23%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 4: Frecuencia de Consumo



Elaborado por: Johny Mora

IMPORTE DESTINADO AL CONSUMO

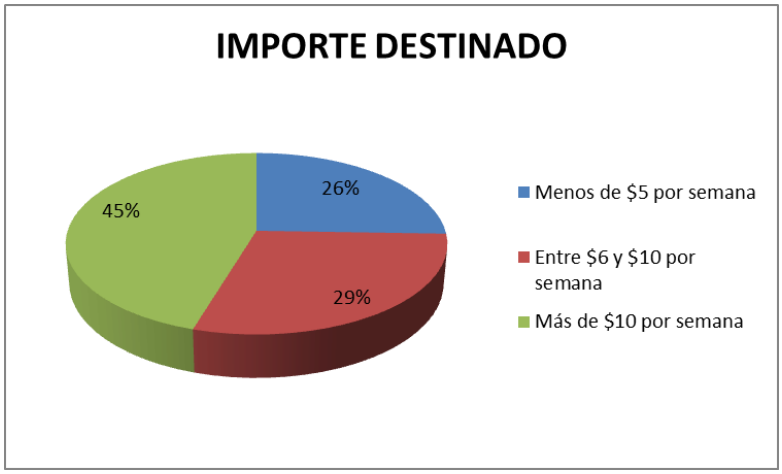
De un total de 384 encuestados encontramos que el 46% de encuestados destinan más de $10 por semana al consumo de embutidos y con un considerable 29% se encuentran los consumidores que destinan entre $6 y $10 por semana siendo llegando entre ambos a un 75% del total de encuestados que destinan más de $6 por semana al consumo de embutidos.

Tabla 16: Importe Destinado al Consumo de Embutidos por Semana

Importe destinado	**Cantidad**	**Porcentaje**
Menos de $5 por semana	98	26%
Entre $6 y $10 por semana	112	29%
Más de $10 por semana	174	45%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 5: Importe Destinado



Elaborado por: Johny Mora

RAZONES PARA EL CONSUMO

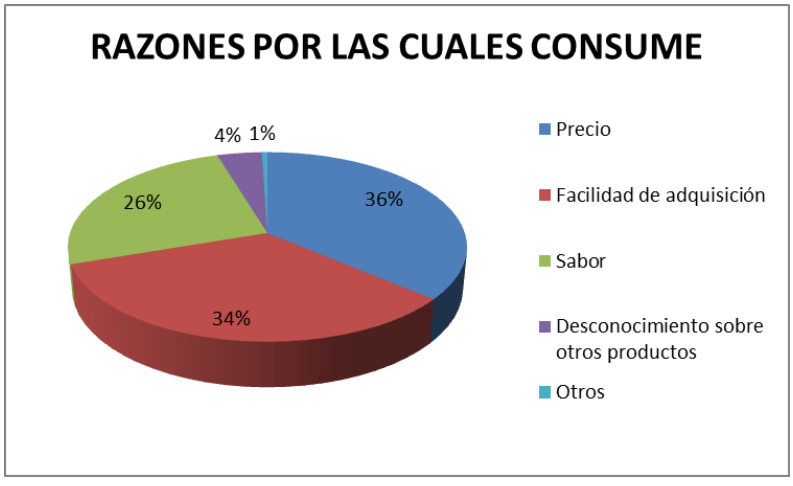
Las razones por las cuales se consume embutidos son el precio con un 36%, la facilidad de adquisición de estos con un 34% y el sabor con un 26%. Dejando muy por detrás a las otras opciones de respuesta entre los 384 encuestados.

Tabla 17: Razones para el Consumo de Embutidos

Razones	**Cantidad**	**Porcentaje**
Precio	139	36%
Facilidad de adquisición	129	34%
Sabor	98	26%
Desconocimiento de otros productos	16	4%
Otros	2	1%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 6: Razones para el Consumo



Elaborado por: Johny Mora

CONOCIMIENTO ACERCA DE ALIMENTOS ORGÁNICOS

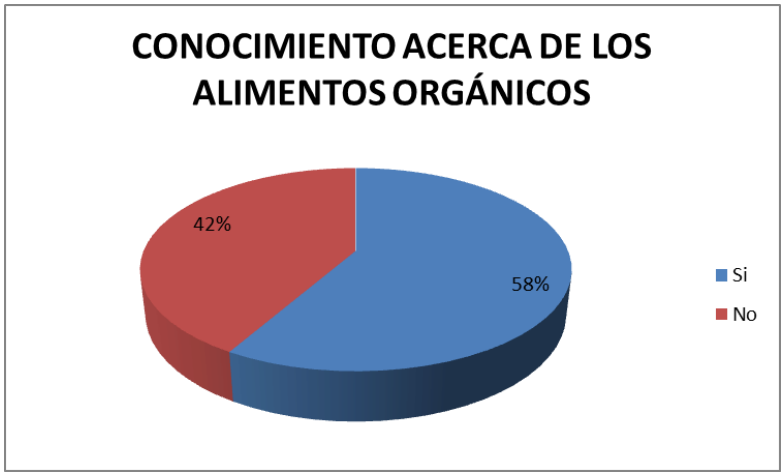
De un total de 384 encuestados obtuvimos que 224 personas que representan al 58% si conocen lo que son los alimentos orgánicos y que 160 personas que representan al 42% no conocen lo que son los alimentos orgánicos, así pues entendemos que a pesar de que es un mayor porcentaje el de las personas que si tienen conocimiento acerca de los alimentos orgánicos no podemos afirmar que tengan gran representatividad frente a los que no tienen ese conocimiento.

Tabla 18: Conocimiento Acerca de los Alimentos Orgánicos

Tiene conocimiento	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	224	58%
No	160	42%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 7: Conocimiento Acerca de los Alimentos Orgánicos



Elaborado por: Johny Mora

CONOCIMIENTO ACERCA DE SUS BENEFICIOS

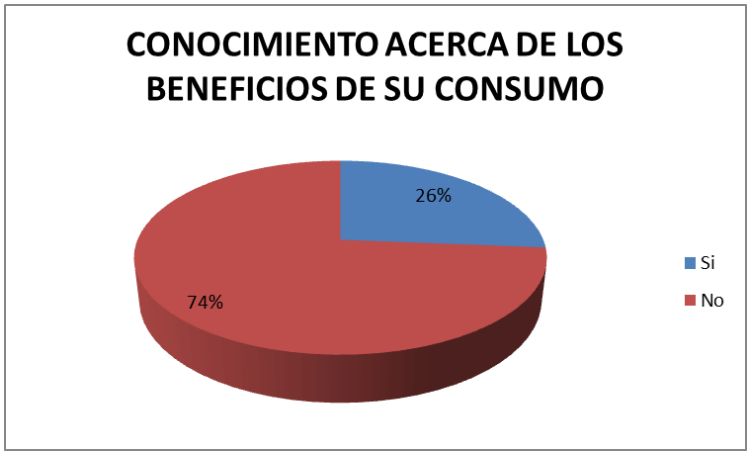
De un total de 384 encuestados obtuvimos que solamente el 26% de personas tiene conocimiento acerca de los beneficios que brinda el consumo de alimentos orgánicos frente a los productos industrializados mientras que el 74% restante no conoce con exactitud los beneficios de su consumo.

Tabla 19: Conocimiento Acerca de los Beneficios de su Consumo

Tiene conocimiento	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	101	26%
No	283	74%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 8: Conocimiento Acerca de los Beneficios de su Consumo



Elaborado por: Johny Mora

SUCEPTIBILIDAD AL CONSUMO

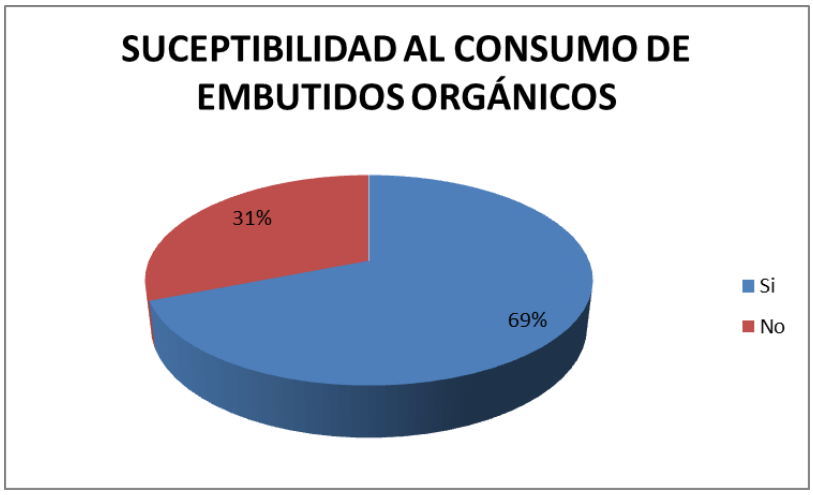
De los 384 encuestados obtuvimos que 265 personas los cuales representan al 69% dijeron que les llama la atención la idea de probar embutidos orgánicos y tan solo 119 personas que representan al 31% no les llama la atención el hecho de probar embutidos orgánicos, concluyendo que en número son más las personas que les gustaría probar esta clase de embutidos.

Tabla 20: Susceptibilidad al Consumo de Embutidos Orgánicos

Susceptibilidad al consumo	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	265	69%
No	119	31%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 9: Susceptibilidad al Consumo de Embutidos Orgánicos



Elaborado por: Johny Mora

INTENCIÓN DE COMPRA

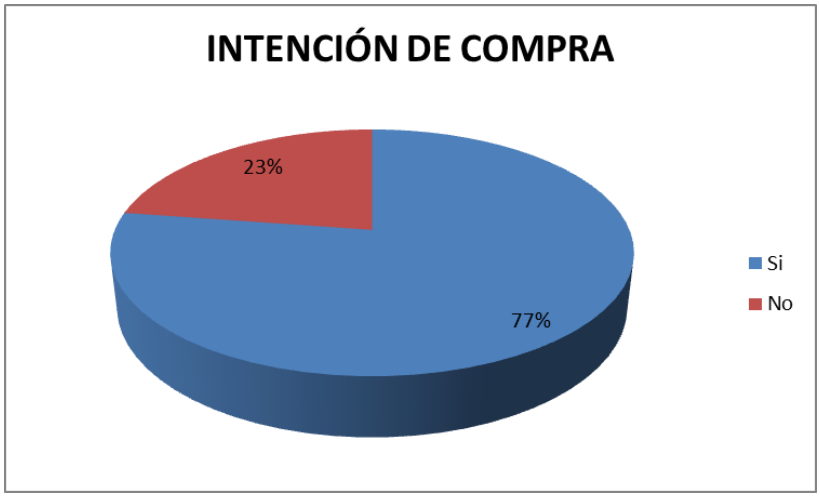
Del total de 384 encuestados hemos obtenido una favorable y contundente respuesta por parte de 297 personas las cuales afirman que si se les presenta embutidos orgánicos con un precio competitivo frente a los embutidos tradicionales ellos estarían dispuestos a comprarlos cambiando así a nuestro favor su intención de compra.

Tabla 21: Intención de Compra

Intención de compra	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	297	77%
No	87	23%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 10: Intención de Compra



Elaborado por: Johny Mora

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

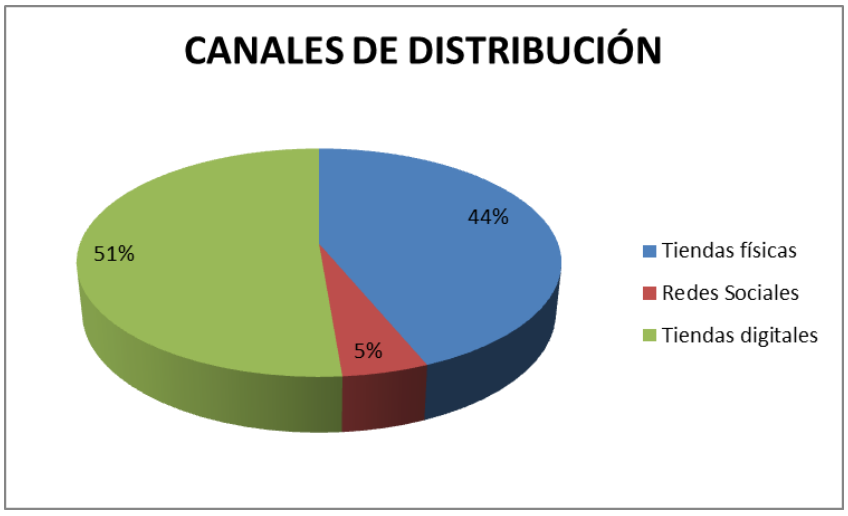
De un total de 384 encuestados podemos observar que hay una fuerte disputa entre las opciones de adquirir los productos en tiendas físicas con un 44% y en tiendas digitales con un 51% mientras que prácticamente descartada la opción de las redes sociales ya que apenas obtuvo un 5%.

Tabla 22: Canales de Distribución

Como preferiría adquirir el producto	**Cantidad**	**Porcentaje**
Tiendas físicas	168	44%
Redes sociales	19	5%
Tiendas digitales	197	51%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 11: Canales de Distribución



Elaborado por: Johny Mora

DISPOSICIÓN AL CONSUMO HABITUAL

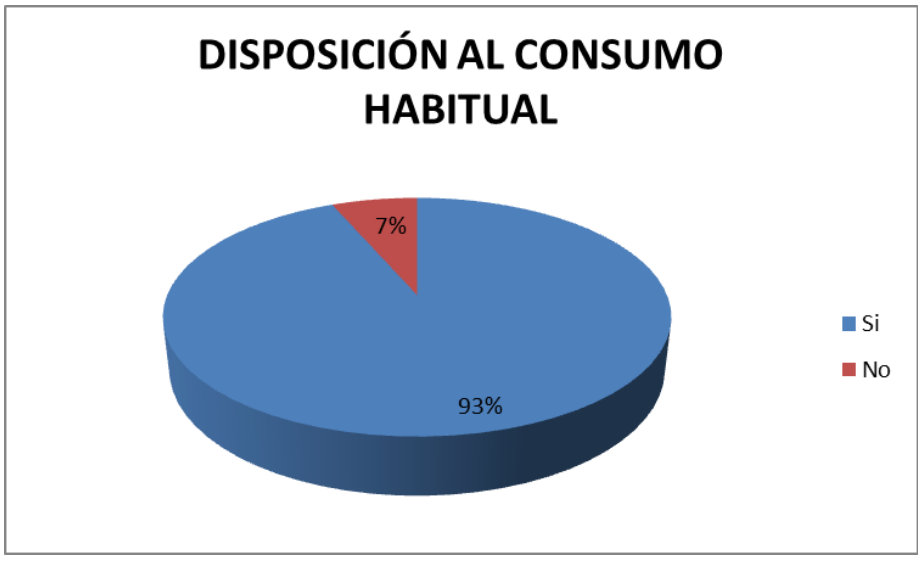
Del total de 384 encuestados podemos concluir que el 93% que representa a 359 personas estarían dispuestos a convertirse en consumidores habituales de embutidos orgánicos al conocer todos los beneficios que estos aportan a su salud, frente a un 7% que representa a 25 personas las cuales se muestran reacias frente a la opción de cambio.

Tabla 23: Disposición al Consumo Habitual

Estaría dispuesto a incluirlos en su dieta	**Cantidad**	**Porcentaje**
Si	359	93%
No	25	7%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 12: Disposición al Consumo Habitual



Elaborado por: Johny Mora

DISPOCISIÓN FRENTE AL PRECIO

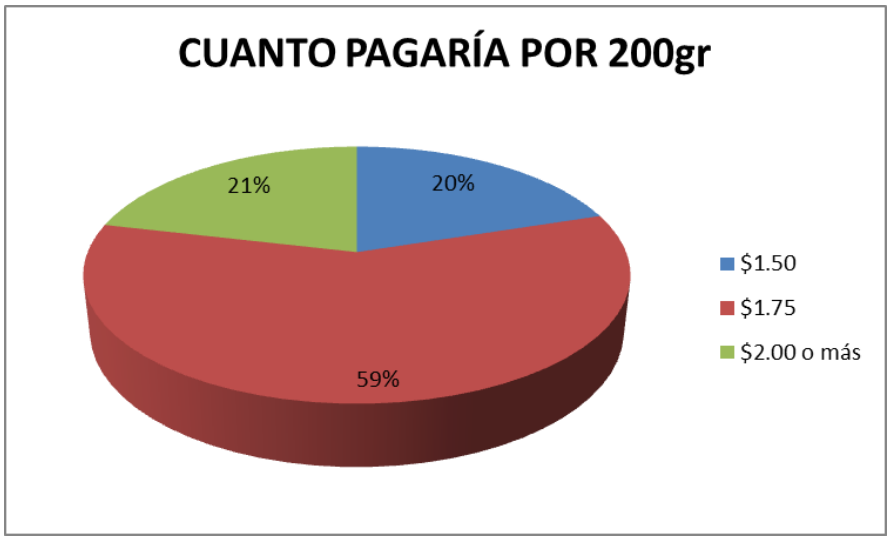
De un total de 384 encuestados podemos concluir que el porcentaje que más aceptación tuvo fue el representado por el pago de $1.75 por 200gr de embutidos orgánicos el cual está definido por un total 225 personas siendo este el grupo más numeroso entre los tres presentados.

Tabla 24: Disposición Frente al Precio a Pagar

Cuanto estaría dispuesto a pagar	**Cantidad**	**Porcentaje**
$1.50	77	20%
$1.75	225	59%
$2.00 o más	82	21%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 13: Disposición Frente al Precio a Pagar



Elaborado por: Johny Mora

CANALES DE DIFUSIÓN

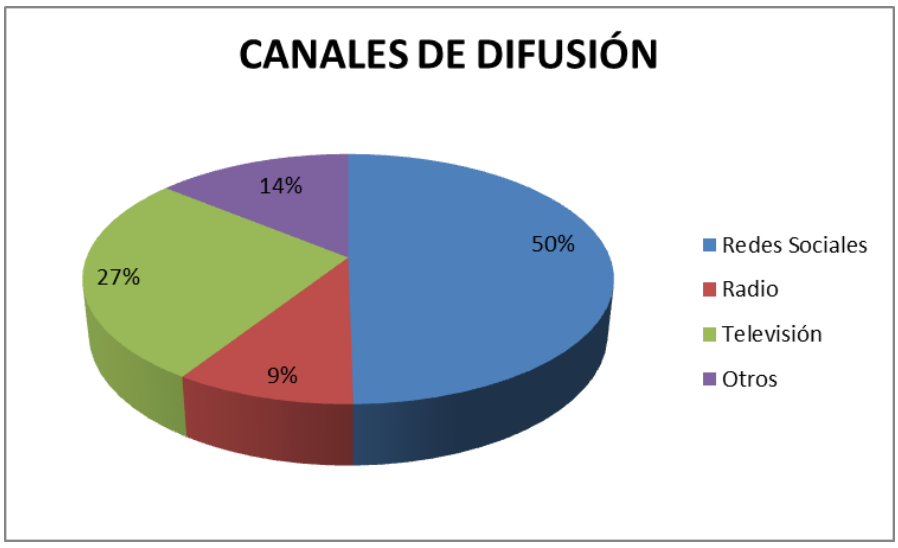
De un total de 384 encuestados encontramos que el 50% preferirían enterarse de nuestros productos a través de redes sociales mientras que con un 27% le siguen las personas que optarían por la difusión a través de medios televisivos.

Tabla 25: Canales de Difusión

Canales de difusión del producto	**Cantidad**	**Porcentaje**
Redes sociales	191	50%
Radio	36	9%
Televisión	103	27%
Otros	54	14%
Total	384	100%

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 14: Canales de Difusión



Elaborado por: Johny Mora

2.2.10. Análisis General

En base a los resultados obtenidos de la encuesta podemos afirmar que gran parte de la población ha escuchado hablar de alimentos orgánicos aunque la mayoría de ellos no saben exactamente de los beneficios o características que estos poseen, mientras que al consultarles acerca de su disposición a probar embutidos orgánicos e incluirlos en su dieta habitual existió una gran aceptación hacia esta alternativa.

A lo anterior podemos añadir que la mayoría de personas realizan un alto consumo de embutidos en su dieta habitual y que destinan un considerable importe semanal al consumo de estos productos. También podemos señalar que las personas encuestadas gozan de plena disposición al pago de un importe mayor por un producto orgánico frente al que otorgarían por un producto industrializado o tradicional de los muchos que hay actualmente en el mercado.

Con todos estos antecedentes podemos afirmar que al ofrecerles un producto nuevo y saludable, este se postula como un referente en la industria alimenticia ya que la mayoría de personas hoy en día están buscando de una u otra manera llevar un estilo de vida más saludable hecho que se les haría más llevadero al consumir nuestros productos.

Para finalizar encontramos que las personas definitivamente preferirían adquirir nuestros productos a través de tiendas física o digitales descartando completamente la compra mediante redes sociales pero un dato curioso es que a pesar de descartar la compra por este medio al preguntarles acerca de cómo desearían enterarse de nuestros productos, la opción de las redes sociales como respuesta fue numerosamente contundente.

3. ESTUDIO TÈCNICO ADMINISTRATIVO

3.1. INTRODUCCIÒN

El estudio técnico-administrativo es fundamental en un proyecto de inversión, ya que es en éste donde se estudia la localización y tamaño óptimo de las instalaciones; ilustrando así todos los factores influyentes para el mejor desarrollo del proyecto, entre los cuales se cuentan los agentes que influyen en la compra de maquinaria y equipo, así como la calendarización de la adquisición de estás, los diferentes métodos para determinar el tamaño de la planta, la localización de la misma, los métodos de distribución y finalmente examinar los procesos de producción que pueden operar para el proyecto de inversión. (es.escribd.com, 2019)

El estudio técnico-administrativo del proyecto se pude dividir en cuatro áreas específicas como son el tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización más adecuada de la planta, la ingeniería del proyecto y el estudio organizativo, administrativo y legal. (Baca Urbina, 2010)

Así pues con esto determinaremos el tamaño del proyecto, la cantidad de insumos que se necesitan, la maquinaria a utilizar, la capacidad que tendrá, la localización de nuestro proyecto, la ingeniería del proyecto, con el único objetivo de poder satisfacer las necesidades del mercado de la mejor manera, por otra parte el estudio administrativo nos ayudará a establecer los requerimientos administrativos tales como el modelo del negocio, la planeación estratégica a implementar y el plan operativo anual.

3.2. ESTUDIO TÉCNICO

3.2.1. Tamaño del proyecto

El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. (Baca Urbina, 2010)

La solución óptima en cuanto a tamaño es aquella que dé lugar al resultado económico más favorable para el proyecto en conjunto. Es por eso que si se tiene distintas alternativas de tamaño para el proyecto, cada tamaño obliga a una formulación y evaluación completa del mismo, que permita conocer los indicadores que habrán de ayudar en la decisión final.

La decisión final depende del punto de vista con que se mire el problema. Al inversionista privado le interesa maximizar la cuantía total de las actividades; es decir, su tamaño óptimo es el que corresponde al mayor valor presente neto. Al gobierno o entidades que busquen con el proyecto solucionar un problema de la comunidad, les interesa que el costo unitario de la producción del bien o de la prestación de servicio sea mínimo; si el precio de venta es el mismo, el tamaño que lo logra es el mismo que maximiza el cociente ventas a costos. (https://fido.palermo.edu, 2019)

Nosotros definiremos más claramente al revisar los varios elementos que conforman el análisis del tamaño del proyecto ya que es algo muy complejo que aunque se pudiera no se lo debe determinar a la ligera.

3.2.2. Insumos

Los principales insumos que tendremos que atender en la producción de los embutidos orgánicos serán la carne ya sea de pollo o de res y el agua potable, La carne se la conseguirá con proveedores que nos garanticen alta confiabilidad y calidad ya que en productos alimenticios se debe asegurar la inocuidad de los productos a cualquier costa.

Por otra parte debemos asegurar la disponibilidad de conseguir agua potable en abundante cantidad ya que los embutidos están compuestos por 1/3 de carne, 1/3 de agua y 1/3 de otros insumos, así que es de vital importancia conseguir una fuente de agua potable y continua que nos abastezca del líquido vital cuando así lo requiera la producción.

Adicional a estos dos y como hemos mencionado, necesitaremos de otro grupo importante de insumos entre los cuales están la sal, los colorantes, las fibras de celulosa para los embutidos y el almidón de papa los mismos que podemos conseguir en el mercado local a muy buenos precios y contando siempre con los estándares necesarios que nos ayuden a asegurar la calidad de nuestros productos.

Finalmente se requerirán de insumos necesarios para el empaque del producto el cual se comercializará en presentaciones de 200g y también al granel.

Relacionado a lo anterior debemos mencionar que adquiriremos las etiquetas de un proveedor seleccionado del mercado local el cual nos permitirá identificar y dar buena imagen a nuestro producto.

3.2.3. Capacidad

Para determinar la capacidad de nuestro proyecto nos basaremos en un estudio de tiempos de las actividades que conllevan la producción de un lote de 100kg de salchichas vienesas las cuales son las más comunes en el mercado ecuatoriano, los resultados obtenidos son tiempos promedio de tres industrias que se dedican a la producción de dichos embutidos, así pues tenemos los siguientes datos:

Tabla 30: Estudio - Tiempo de Producción

Estudio de tiempos	
Actividad	**Tiempo**
Materia Prima	30 minutos
Despiece	60 minutos
Emulsiones	30 minutos
Embutido	60 minutos
Cocción	120 minutos
Empaque	60 minutos
Producto Terminado	30 minutos
Total	390 minutos

Fuente: Investigación Realizada

Considerando una jornada de trabajo de 9 horas al día, destinando al almuerzo 1 hora al día, podemos establecer una jornada efectiva de 8 horas al día que equivalen a 480minutos por día. Al establecer una relación entre el tiempo de producción de 100kg de salchichas vienesas se obtiene una capacidad de producción total de 123kg por día.

Tabla 31: Estudio - Tiempo de Producción

Capacidad de producción	
Tiempo	**Unidades**
390 minutos (6,5 horas)	100kg
1 día (8 horas)	123kg
1 semana (40 horas)	615kg
1 mes (160 horas)	2460kg
1 año (1920 horas)	29520kg

Fuente: Investigación Realizada

Una vez realizada esta tabla podemos notar mucho más fácilmente la capacidad de producción por un lado expresado el tiempo de producción en horas y con sus correspondientes unidades expresadas en kilogramos. Entonces podemos definir que la capacidad máxima de instalada o mejor dicho la capacidad total de producción de nuestro proyecto estará definida por una producción de 29520kg de salchichas vienesas por año. Aunque esto sería en un escenario en el cual no existan paras programadas o para por mantenimientos preventivos o correctivos.

3.2.4. Maquinaria

Para su funcionamiento el proyecto necesita de la siguiente maquinaria:

Cutter de 200kg, mismo que será empleado para triturar la carne empleada en el proceso de producción.

Molino industrial de 200kg, el cual será necesario para la mezcla de las especias, el agua y la carne que emplearemos en este proceso.

Embutidora de salchichas industrial en acero inoxidable, la que se encargara de rellenar las fibras de celulosa con la carne procesada.

Horno para embutidos industrial de 12 pies, este nos permite cocinar los embutidos para que estos eliminen cualquier tipo de bacteria y además para que lleguen a tener su consistencia.

Selladora al vacío industrial 4x4, nos servirá para empacar los embutidos al vacío ayudando así a su conservación y alargando los días de consumo.

3.2.5. Localización del Proyecto

El análisis de la ubicación del proyecto puede llegar a realizarse en base a diferentes criterios, sin embargo, (Sapag Chain, 2011), menciona que independientemente de los criterios utilizados para el análisis de la ubicación del proyecto, es indispensable realizar dos etapas, la selección de una macro localización y dentro de esta, la selección de una micro localización.

3.2.5.1. Macro Localización

Para este proyecto se planteará como macro localización al Distrito Metropolitano de Quito perteneciente a la provincia de Pichincha misma que es parte del territorio ecuatoriano.

Se ha escogido al Distrito Metropolitano de Quito principalmente por ser una de la ciudades más pobladas del Ecuador y también porque brinda gran facilidad de acceso a los recurso necesarios para la producción de nuestros embutidos.

Gráfico 15: Distrito Metropolitano De Quito



Fuente: Google Maps (2019)

3.2.5.2. Micro Localización

Una vez ya establecida la macro localización del proyecto se puede pasar a definir la micro localización del mismo, para esto y según lo que señala (Baca Urbina, 2010), se utilizara el método cualitativo por puntos para determinar así de manera óptima la micro localización del proyecto.

Este método cualitativo por puntos consiste en asignar puntuaciones a diversos factores que se consideran relevantes para la localización, asignando una escala a cada factor, la misma que puede ser de 0 a 10, siendo 0 la menos beneficiosa y 10 la más beneficiosa, para de esta manera escoger la opción con la mejor puntuación.

Así pues, los factores que tendremos en cuenta para esta evaluación son:

-Terreno e infraestructura, esto hace referencia al espacio físico donde se realizara las operaciones de producción y hace que sea de vital importancia para el proyecto tomar una decisión atinada con este factor, ya que de ello dependerá el correcto funcionamiento del proyecto. Su ponderación será del 20% sobre el total.

-Accesibilidad hacia los proveedores, otro de los factores claves a la hora de tomar la decisión de donde ubicar la planta de producción ya que de esta dependerá el abastecimiento oportuno de los insumos para la producción. Su ponderación será del 15% sobre el total.

-Accesibilidad hacia los clientes, también es importante realizar una correcta elección de un lugar que les permita a nuestros clientes acceder fácilmente a nuestros productos ya que de ello dependerá que se alcance o no los niveles de distribución estimados .Su ponderación será del 15% sobre el total.

-Servicios Básicos, es importante definir una zona que nos permita una adecuada accesibilidad a todos los servicios básicos ya que ellos complementan un eficiente desarrollo de las operaciones de toda organización. Su ponderación será del 10% sobre el total.

-Materia Prima, se dará prioridad a este factor ya que nuestro proyecto utilizara gran cantidad de agua para la elaboración de nuestros productos y así pues se deberá buscar un lugar que nos pueda ofrecer la cantidad necesaria dar continuidad a nuestras operaciones. Su ponderación será del 40% sobre el total.

Con esto se ha planteado tres opciones para someterlas a análisis, ya que a simple vista no podríamos decantarnos por ninguna de ellas pero estamos seguros que con la ayuda del método cualitativo por puntos se escogerá la alternativa más adecuada.

Opción 1: Calle Tomasa Mideros y Josefina Barba, Ponciano.

Opción 2: Avenida Ajavi y Yantzaza, La Ajavi.

Opción 3: Calle Humberto Albornos y Antonio Herrera, Las Casas.

Tabla 26: Matriz de Localización

MATRIZ DE LOCALIZACION							
Factores	Ponderación	**Opcion1**		**Opción 2**		**Opción 3**	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Terreno e Infraestructura	**20%**	7	1.40	9	1.80	9	1.80
Accesibilidad Proveedores	**15%**	8	1.20	8	1.20	7	1.05
Accesibilidad Clientes	**15%**	9	1.35	8	1.20	8	1.20
Servicios Básicos	**10%**	8	0.80	8	0.80	9	0.90
Materia Prima	**40%**	9	3.60	8	3.20	8	3.20
TOTAL	**100%**	**-**	**8.35**	**-**	**8.20**	**-**	**8.15**

Elaborado por: Johny Mora

Una vez analizado esto podemos ver que la opción 1 es la mejor puntuada, misma que nos presenta la mayor accesibilidad a los clientes y a la materia prima, cabe señalar que el área del terreno es de 420m^2 siendo esta la más pequeña entre las tres opciones y en lo que respecta a los servicios básicos y a la accesibilidad a los proveedores esta se encuentra en un rango medio con respecto a las demás opciones.

Gráfico 16: Micro Localización



Fuente: Google Maps

Entonces posterior al estudio de las diferentes alternativas presentadas se definirá como la mejor alternativa la opción 1, misma que se encuentra en la calle Tomasa Mideros y Josefina Barba en el sector norte de Quito, dentro del barrio Ponciano.

3.2.6. Ingeniería del Proyecto

Como lo manifiesta el portal web (www.obs-edu.com, 2019), la ingeniería de proyectos es aquella etapa en la que se definen los recursos necesarios para la ejecución de planes o tareas: máquinas y equipos, lugar de implantación, tareas para el suministro de insumos, recursos humanos, obras complementarias, dispositivo de protección ambiental, entre otros.

Mientras que para (Sapag Chain, 2011), la ingeniería del proyecto debe ser capaz de determinar la producción que sea óptima para una operación eficaz y eficiente de todos los recursos disponibles que se van a emplear en la producción de un bien o servicio deseado.

También es importante recalcar lo que señala (Baca Urbina, 2010), la ingeniería del proyecto está comprendida desde la descripción de los procesos hasta la determinación de la adquisición de maquinaria necesaria, para de esta manera poder definir la distribución óptima de la planta.

Para una mejor comprensión de los procesos que se llevaran a cabo en nuestro proyecto, procederemos a diagramarlos mediante flujogramas es así que hemos tomado en cuenta a los siguientes procesos: adquisición de materias primas y elaboración de embutidos, los cuales estarán representados de manera clara y sencilla para que cualquier persona los pueda entender e identificar y que así sea muy fácil conocer una a una las actividades que se van a dar dentro de nuestros procesos operacionales.

3.2.6.1. Procesos

Para el portal web lucidchart.com, un diagrama de flujo es una representación gráfica que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

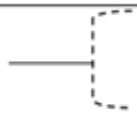
Por su parte (Baca Urbina, 2010), señala que un diagrama de flujo consiste en un método sencillo para representar un proceso, mediante la utilización de una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones que se efectuarán.

(Baca Urbina, 2010), también hace referencia en que los procesos empresariales se componen de un flujo de actividades coordinadas, estructuradas que buscan transformar insumos en productos específicos, por lo tanto, tienen un inicio y un final.

Como lo mencionamos anteriormente, en el desarrollo de este proyecto nosotros representaremos el proceso de adquisición de materia prima y el proceso de elaboración de los embutidos a través de flujogramas que permitan conocer de forma clara y sencilla las operaciones de nuestra organización.

También es muy importante presentar la simbología que se utilizará en el diagrama de flujo, misma que es internacional y además se encuentra estandarizada bajo las normas ISO de la calidad, así pues mostramos un gráfico con los símbolos a utilizar y sus respectivos significados:

Gráfico 17: Simbología de Diagramación de Flujos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIONES
	INICIO / FIN	Indica el inicio o final del proceso o procedimiento y pueden indicarse literalmente como INICIO o como FINAL, dentro del mismo.
	ACTIVIDAD	Describe brevemente la actividad que debe desarrollarse.
	SENTIDO DEL FLUJO	Define la secuencia y orden en que deben ejecutarse los procesos o actividades.
	DECISIÓN	Indica un punto en donde son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada. Se escribe en su interior la pregunta sobre la cual se tomara la decisión.
	DOCUMENTO	Representa un documento relativo al proceso o actividad, o que puede ser generado por el mismo. El nombre del documento debe escribirse al interior del símbolo.
	COPIAS	Se emplea cuando el documento tiene copias.
	CONECTOR DE RUTINA	Indica la conexión, enlace y continuidad de un paso del proceso o procedimiento con otro dentro de la misma página. El símbolo lleva en su interior un número o letras.
	CONECTOR DE PÁGINA	Indica la conexión o enlace de un paso del proceso o procedimiento con otro dentro de página diferente. El símbolo lleva en su interior una letra mayúscula.
	BASE DE DATOS	Representa una base de datos asociada al proceso o actividad.
	PROCEDIMIENTO RELACIONADO	Enuncia los procedimientos relacionados.
	ARCHIVO	Representa la actividad de archivo de los documentos o registros relacionados.
	ACTIVIDAD OPCIONAL	Representa actividades opcionales y/o alternativas para cierta secuencia en el proceso.
	NOTA	Permite indicar comentarios o aclaraciones adicionales, pudiéndose conectar a otro símbolo donde se requiera realizar para cualquier tarea, según el caso (para aclarar estructura de la tarea, tiempo, etc.).
	DOCUMENTO OPCIONAL	Indica documentos que pueden alternativamente ser requeridos, necesarios de elaborar o no, durante el proceso.

Fuente: blogspot.com (2019)

3.2.6.1.1. Adquisición de Materia Prima

Este proceso es de vital importancia para poder realizar nuestras operaciones de manera correcta ya que de este depende la planificación optima de los insumos que emplearemos para la elaboración de nuestro producto. Así pues determinamos las actividades involucradas en este proceso:

1. Planificación de Producción, en esta etapa se cuantificara la producción a realizarse y los recursos necesarios para poder cumplir con dicha producción.

2. Identificación de Proveedores, a esta fase se le encargara la identificación de potenciales proveedores existentes en el mercado.

3. Preselección de Proveedores, aquí se establecerá mediante análisis simple de costos y calidad los probables proveedores y de ellos se escogerá a los mejores.

4. Comparación de Proformas, una vez aquí se solicitara proformas a los posibles proveedores que hayan sido preseleccionados.

5. Análisis de Materia Prima, anexado a las proformas se solicitara se envía muestras de las materias primas ofertadas por los proveedores para un análisis más exhaustivo.

6. Selección del Proveedor, una vez realizado los respectivos análisis a las materias primas y a las proformas de los proveedores preseleccionados se procede a determinar al mejor proveedor para la empresa.

7. Negociación con el Proveedor, aquí se establecerán políticas de gestión y directrices con las cuales se trabajara con el proveedor que haya sido seleccionado como ganador.

8. Orden de Compra, en base a lo pautado anteriormente se procede con el pedido de insumos en los cuales se debe definir plazos de entrega, estándares de calidad, política de devoluciones, otros costos asociados, etc.

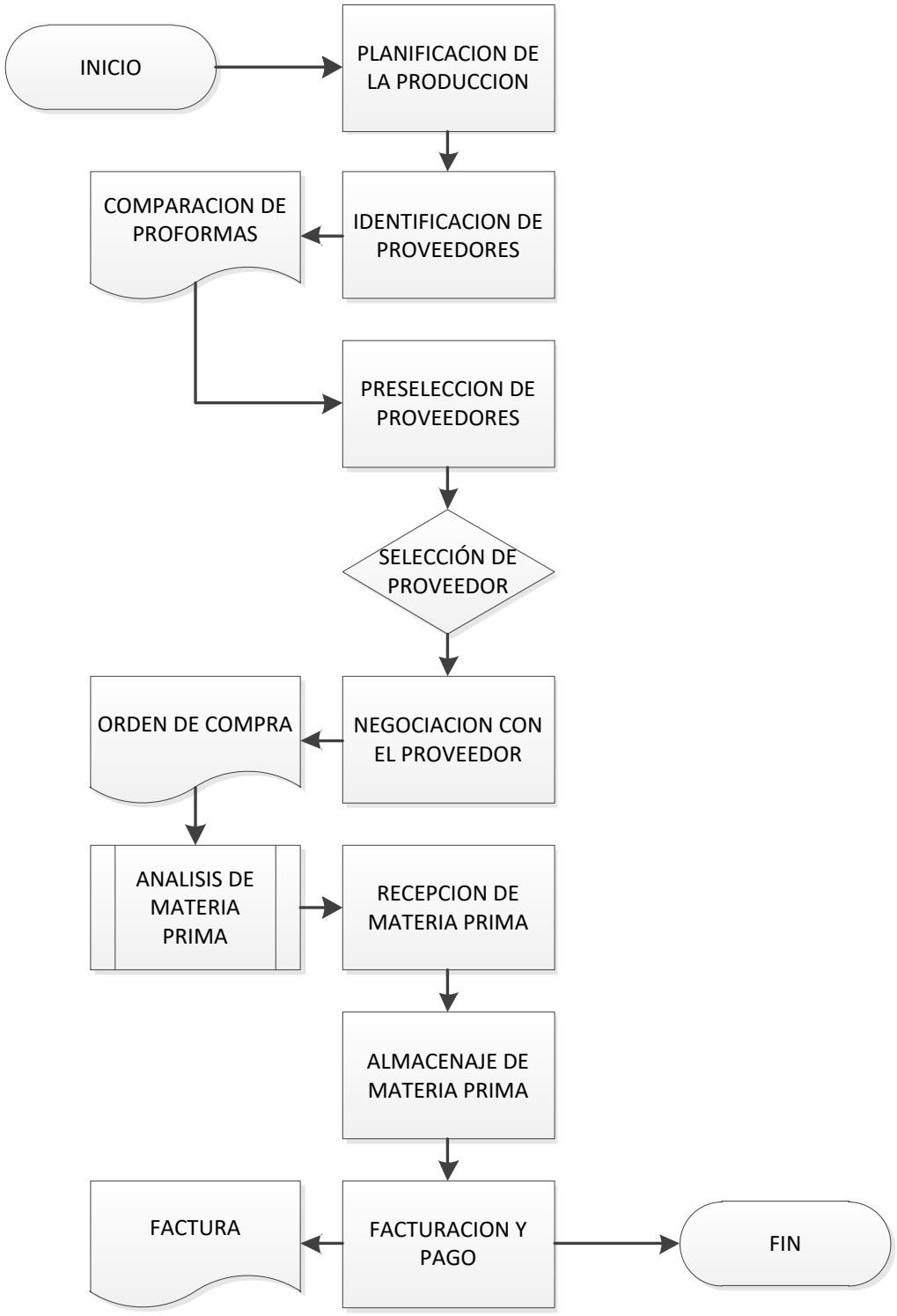
9. Recepción de Materia Prima, en esta fase se recibe la materia prima siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones de entrega.

10. Control de la Materia Prima, una vez receptado los insumos procederemos a realizar una inspección de rutina en base a muestreo simple para determinar la calidad y cantidad de los mismos.

11. Almacenamiento de Materia Prima, posterior a la inspección de la materia prima procederemos a almacenarla en sus respectivos lugares y bajo las condiciones necesarias para que estas permanezcan en buen estado.

12. Facturación y Pago al Proveedor, finalmente requeriremos las facturas de las materias primas entregadas para poder realizar los pagos respectivos.

Gráfico 18: Flujograma – Proceso de Adquisición de Materia Prima



Fuente: Investigación Realizada

3.2.6.1.2. Elaboración del Producto

En este proceso se detallarán cada una de las actividades que se deben realizar para obtener el producto terminado. Es decir aquí es donde se darán las operaciones necesarias para elaborar nuestro producto y cabe señalar que si el proceso de adquisición de materia prima se realiza eficientemente entonces la elaboración del producto se dará de forma llevadera. Dicho esto procedemos a enumerar las actividades correspondientes a este proceso.

1. Orden de producción, en esta primera parte es donde se recibe el pedido que viene desde la gerencia o del departamento de ventas con el cual se procede a iniciar la producción determinada en el documento.

2. Despiece y Preparación, en esta fase se procederá a extraer únicamente la pulpa de la carne enviada por los proveedores mediante técnicas artesanales y con utensilios especiales, una vez realizado esto se almacenara dicha pulpa en recipientes membretados con fechas, pesos y tipos de carne.

3. Emulsiones, recibirá las materias primas y realizara la mezcla de las esencias junto a la carne y el agua, para esto se utilizara el cutter o molino, los cuales triturarán todos los ingredientes y los convertirá en una sola emulsión.

4. Embutido, una vez obtenida la emulsión o pasta se la utilizará para llenar las tripas de colágeno natural las cuales mantendrán la pasta en su interior con un sellado al vacío el cual ayuda a prolongar la perecibilidad del producto y también dificulta la creación de bacterias.

5. Cocción, después de obtener la pasta embutida en sus respectivas tripas se procederá a cocer los embutidos en el horno de cocción para con esto eliminar cualquier posibilidad de existencia de bacterias garantizando así la inocuidad del producto.

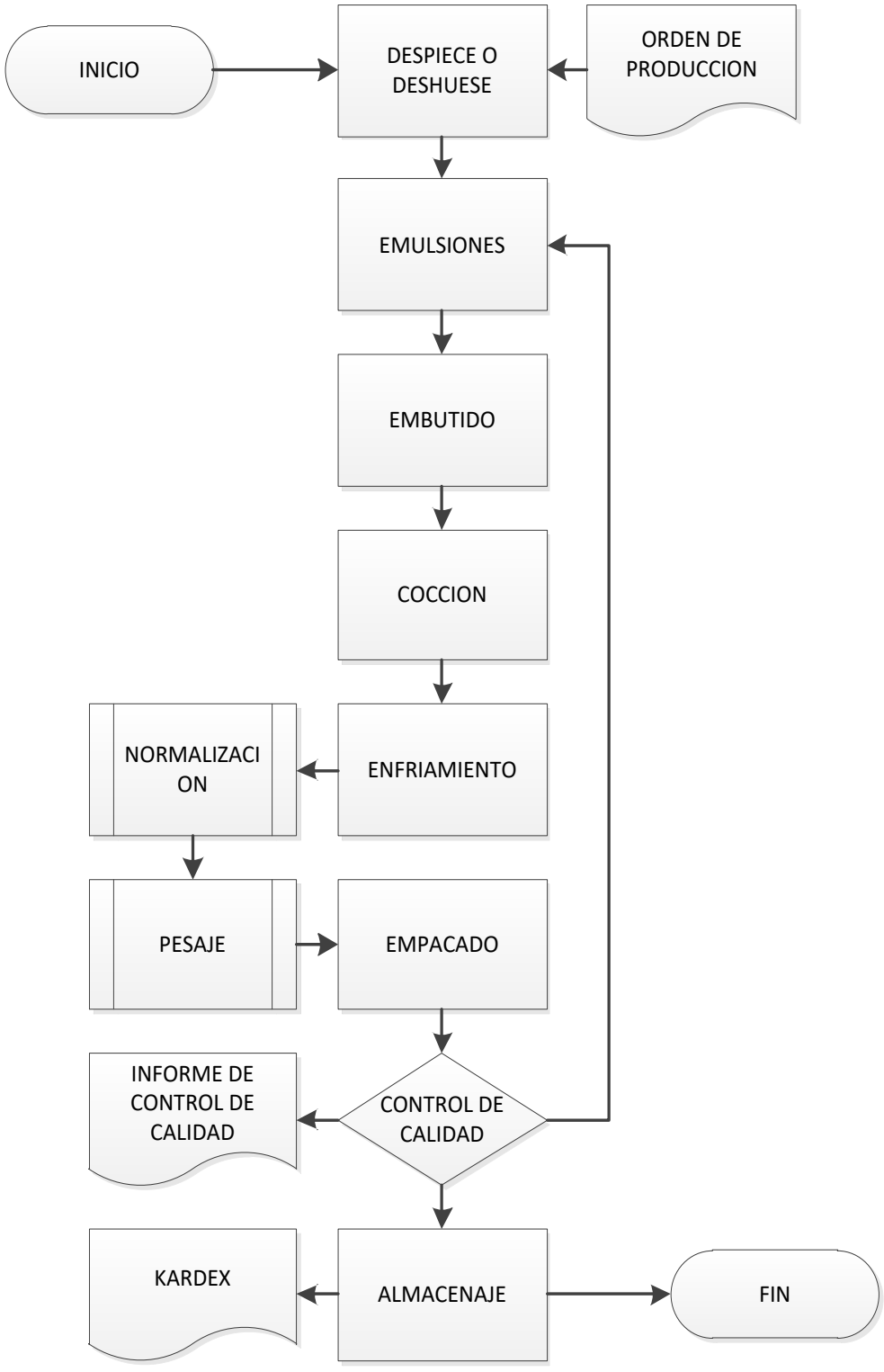
6. Enfriamiento y Normalización, cuando se ha terminado con la cocción de los embutidos se los procede a bañar en agua fría para bajar la temperatura en su interior previo al pesaje de los mismo ya que si no se realiza esta actividad el peso de los embutidos suele variar considerablemente en sus estado caliente frente a su estado frio.

7. Pesaje y Empacado, aquí se realizará el pesaje de los embutidos para establecer las cantidades a empacar y una vez determinado esto se procederá a sellar los embutidos en empaque plásticos especiales los cuales también serán empacados al vacío gracias a la máquina dedicada a esta función.

8. Control de calidad, cuando hayamos terminado de empacar nuestros embutidos se tomaran muestras de producto para abrirlas y realizar controles de calidad aleatorios con los cuales se verificara si estamos cumpliendo eficazmente con la producción de nuestros embutidos.

9. Almacenamiento, una vez realizados todas las actividades anteriores se procede al almacenamiento del producto terminado el cual estará en condiciones de refrigeración para prolongar su perecibilidad. Y con esto el producto estaría listo y disponible para su distribución.

Gráfico 19: Flujo Grama – Elaboración del Producto



Fuente: Investigación Realizada

3.2.6.2. Requerimiento de Maquinaria

En este proyecto la maquinaria es parte esencial de las operaciones ya que sin ellas sería imposible realizar el procesamiento de la carne mismo que es el giro de nuestro negocio como tal, así que no podemos simplemente dejar de lado este factor productivo porque sin el nuestras operaciones no podrían ser ni eficaces ni tampoco eficientes.

Tabla 27: Maquinaria para la Producción

Maquinaria para la producción			
Maquinaria	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
Cutter 200kg	1	$2.500,00	$2.500,00
Molino Industrial 200kg	1	$3.000,00	$3.000,00
Embutidora Industrial Automática	1	$2.000,00	$2.000,00
Horno Embutidos 12 pies	1	$3.500,00	$3.500,00
Termo Formadora 4X4	1	$3.200,00	$3.200,00
Pack Varios	1	$1.400,00	$1.400,00
Total			**$15.600,00**

Elaborado por: Johny Mora

El pack varios a los que se hace referencia en la tabla anterior son todas aquellas herramientas que necesitaremos de forma adicional a las maquinas que ya se encuentran enlistadas, utensilios que nos ayudaran netamente en las operaciones de producción de los embutidos.

3.2.6.3. Requerimiento de Personal

Par la puesta en marcha de este proyecto el total de personas que se requerirá para poder continuar con sus operaciones es de 4 y está dividido de la siguiente manera en las áreas de producción, ventas y administración.

Tabla 28: Requerimiento de Personal

Requerimiento de personal				
Área	**Cargo**	**Cantidad**	**Sueldo Unitario**	**Sueldo Total**
Ventas	Vendedor	1	400	400
Producción	Operario	2	400	800
Administración	Gerente	1	600	600
Total				**1800**

Elaborado por: Johny Mora

Vendedor: Sera el encargado de tomar los pedidos, de realizar publicidad, manejo de canales distribución y también estará a cargo de la atención al cliente.

Asistente de producción: Estará a cargo de las funciones operativas en todo lo concerniente a la producción de los embutidos desde que llega la materia prima hasta que se obtiene el producto terminado.

Gerente: Es el responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa.

3.2.6.4. Requerimiento de Tecnología

En la siguiente matriz de este apartado enlistaremos todos aquellos equipos tecnológicos que no se encuentran directamente relacionados con la producción de los embutidos pero que apoyaran a realización de las operaciones de la empresa de forma más eficiente.

Tabla 29: Requerimiento de Tecnología

Requerimiento de tecnología			
Detalle	**Cantidad**	**Valor unitario**	**Valor total**
Computadora de escritorio	2	400	800
Impresora multifunción	2	150	300
Caja registradora	1	200	200
Total			**1300**

Elaborado por: Johny Mora

Computadora de escritorio: una de ellas servirá para la ejecución de las diferentes tareas ofimáticas del gerente y la otra será para llevar registros en el área de operaciones.

Impresora multifunción: de igual manera una de las impresoras será de soporte para el área administrativa y la otra para el área de producción.

Caja registradora: esta servirá como herramienta de trabajo en el área de ventas ya que es esencial para el operar del cajero / vendedor.

3.2.6.5. Requerimiento de Insumos

Como requerimiento final debemos también determinar los insumos que serán las materias básicas para poder dar inicio a las operaciones de la empresa en los cuales están contemplados el agua, las carnes, las especias, las tripas para el embutido, el material para el empaquetado, los insumos de aseo y también de oficina, todos ellos serán establecidos a un costo mensual.

Tabla 30: Requerimiento de Insumos

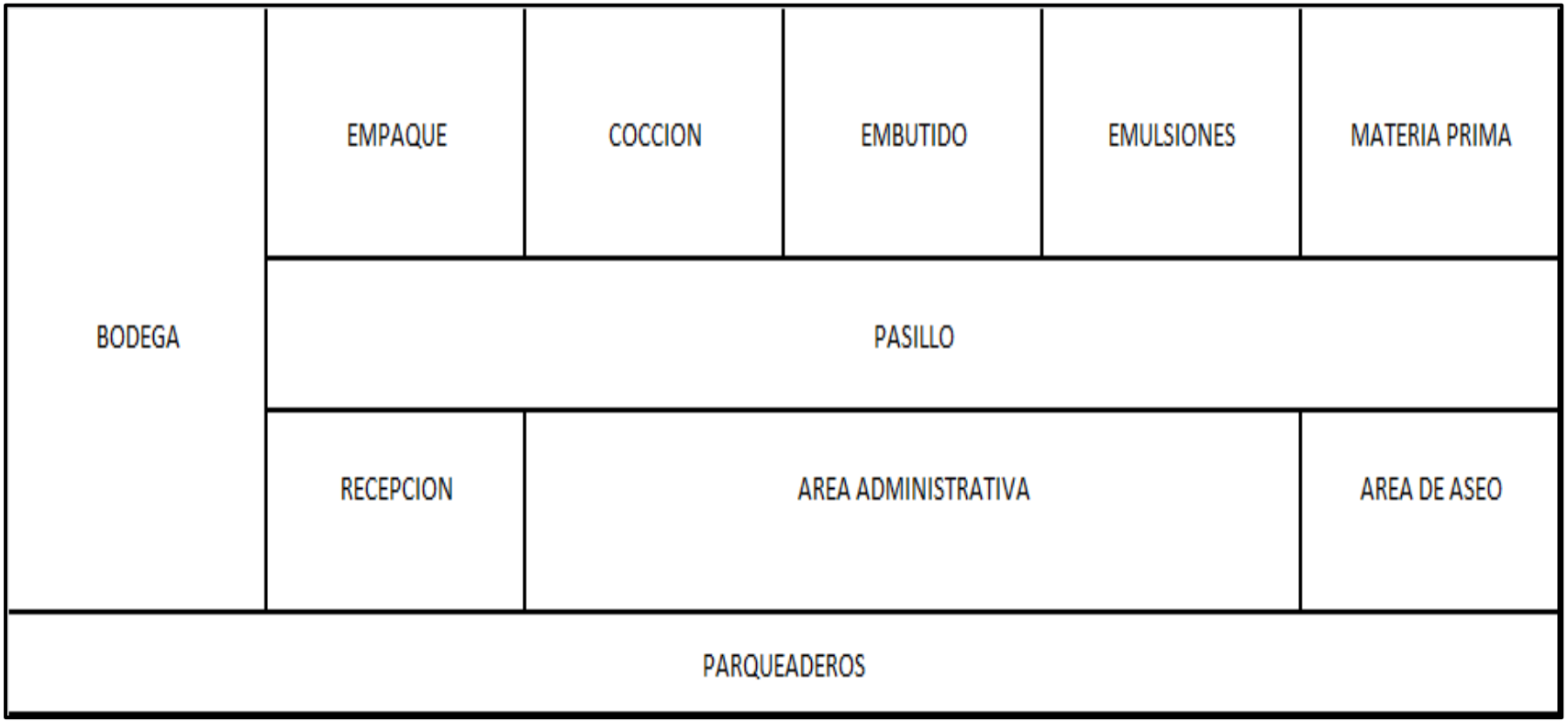
Requerimiento de Insumos				
Detalle	**Unidad de medida**	**Cantidad**	**Valor Unitario**	**Valor Total**
Agua	Metros^3	7500	$2	$1500,00
Carnes	Kilogramos	1000	$4	$4000,00
Especias	Kilogramos	750	$3	$2250,00
Tripas	Paquetes	20	$25	$500,00
Laminas Plásticas	Rollos	10	$60	$600,00
Útiles de Aseo	Packs	10	$30	$300,00
Útiles de Oficina	Packs	10	$25	$250,00
Total				**$9400,00**

Elaborado por: Johny Mora

Es importante mencionar que todo lo que se encuentra en la matriz de insumos está presupuestado para realizar una producción de 2460kg mensuales de embutidos orgánicos y todos los valores monetarios presentados están expresados en dólares americanos.

3.2.6.6. Distribución de Espacios

Gráfico 20: Distribución de Espacios



Fuente: Investigación Realizada

3.3. MODELO DE NEGOCIOS

Como lo manifiesta (Al-Debei, 2009), un modelo de negocios es una representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

Por otra parte el sitio web (Emprendedores.es, 2019), manifiesta que el modelo de negocio es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.

Para este proyecto se definirá el modelo de negocio a través del modelo Canvas ya que este nos permite identificar de forma más estructurada, más visual, más intuitiva y por consiguiente más clara, todo el panorama que se manejara en nuestra empresa y como se relacionaran todos sus nueve elementos planteados en esta herramienta.

Antes de empezar a realizar el modelo Canvas creemos que también es relevante citar a (Stewart & Zhao, 2000), que definieron el modelo de negocios como una declaración de cómo una empresa hará dinero y mantendrá su flujo de ingresos a lo largo del tiempo.

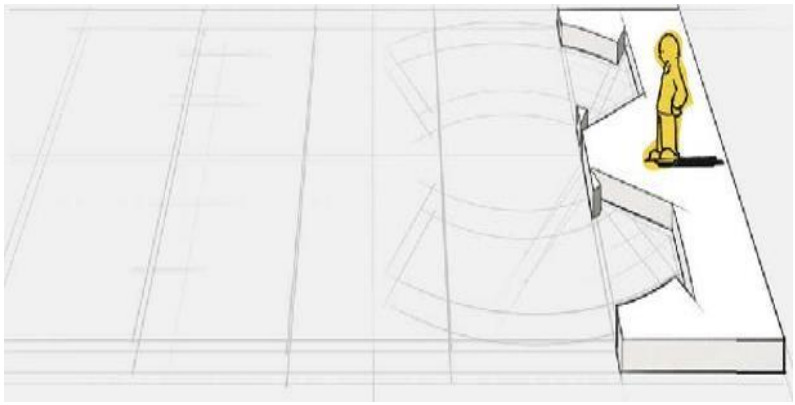
Por su parte (Slywotzky, 1996), se refiere al modelo de negocios como la totalidad de cómo una compañía selecciona a sus clientes, define y diferencia sus ofertas, define las actividades que llevará a cabo y aquellas que dará a subcontratación, configura sus recursos, crea utilidad para sus clientes y obtiene ingresos.

3.3.1. Segmento de Mercado

Con referencia a lo que menciona (Pigneur & Osterwalder, 2011), los segmentos de mercado son los que nos permiten establecer cuáles son los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se enfoca el proyecto.

Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente. (inaem.aragon.es, 2019)

Gráfico 21: Segmento de Mercado – Módulo Primero



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos a la cual una empresa apunta para alcanzar y servir.

Tabla 31: Lienzo Segmentos de Mercado

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costos</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

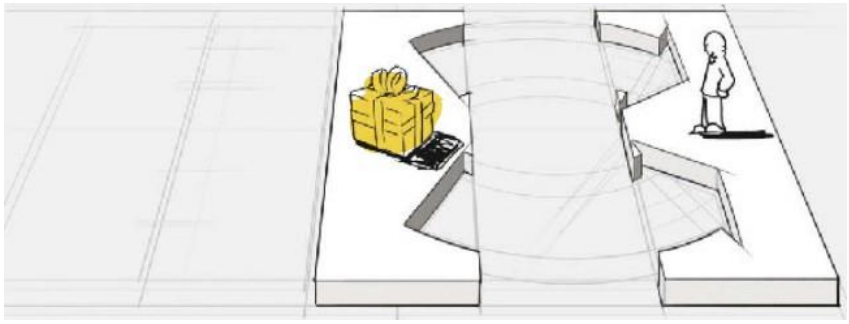
Elaborado por: Johny Mora

3.3.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la descripción del valor añadido que proporciona el producto o servicio a lanzar sobre los demás, para satisfacer las necesidades de la demanda, o para cubrir ciertas expectativas que aún no han sido cumplidas por un producto o servicio que ya es ofertado en el mercado. (Pigneur & Osterwalder, 2011)

La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Propuesta de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Propuesta de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. (inaem.aragon.es, 2019)

Gráfico 22: Propuesta de Valor – Módulo Segundo



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

La propuesta de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

Tabla 32: Lienzo Propuesta de Valor

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td></td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costos</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Elaborado por: Johny Mora

3.3.3. Canales de Distribución

Como lo menciona el portal web (inaem.aragon.es, 2019), comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente ya que dichos canales realizan diferentes funciones incluyendo:

-Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa.

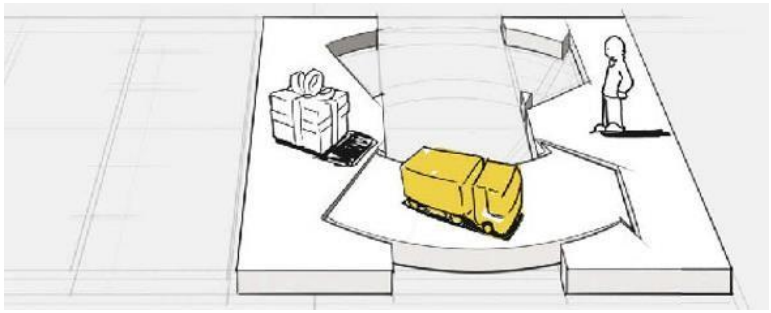
-Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.

-Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos.

-Entregar una proposición de valor a los clientes.

-Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.

Gráfico 23: Canales de Distribución – Módulo Tercero



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

Los canales de distribución describen como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor.

Tabla 33: Lienzo Canales de Distribución

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td></td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td></td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costos</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

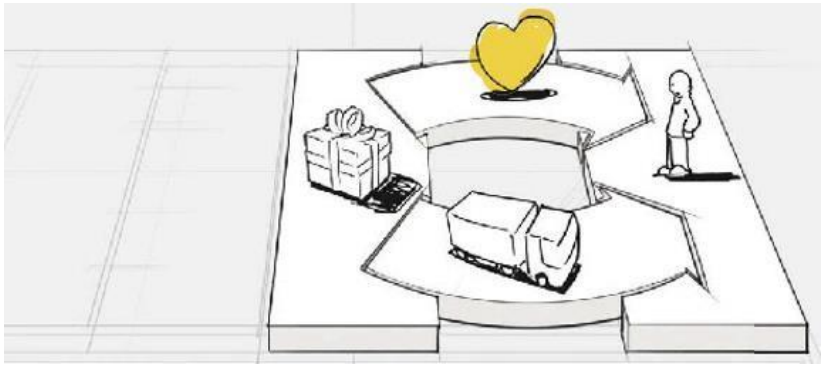
Elaborado por: Johny Mora

3.3.4. Relaciones con los Clientes

Según lo que menciona (Pigneur & Osterwalder, 2011), este módulo permite describir los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con su segmento de mercado. Dichas relaciones pueden basarse en diferentes fundamentos como la captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de las ventas.

Lo que manifiesta el sitio web (inaem.aragon.es, 2019), es que una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas. Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.

Gráfico 24: Relaciones con los Clientes – Módulo Cuarto



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Tabla 34: Lienzo Relaciones con los Clientes

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td></td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costos</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

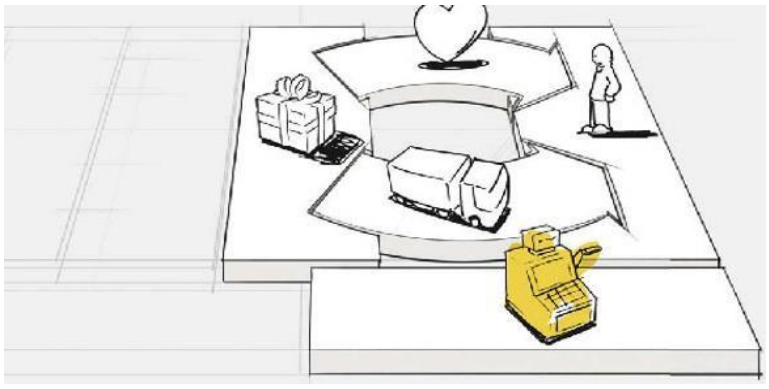
Elaborado por: Johny Mora

3.3.5. Fuentes de Ingreso

Este módulo se refiere el flujo de caja que tiene la empresa, en su segmento o segmentos de mercado, el modelo de negocio puede tener dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, los que son derivados de los pagos puntuales de los clientes y los pagos periódicos. Existen diferentes maneras de poder generar ingresos como son las ventas de los activos, cuotas de suscripción, concesión de licencias, préstamos, gastos de corretaje, publicidad entre otros. (Pigneur & Osterwalder, 2011)

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes. (inaem.aragon.es, 2019)

Gráfico 25: Fuentes De Ingreso – Módulo Quinto



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

Tabla 35: Lienzo Fuentes de Ingreso

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td></td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de Costos</td><td colspan="3">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="3">-Venta de embutidos orgánicos en presentación de 200gr.
-Venta de embutidos orgánicos al granel.</td></tr>
</table>

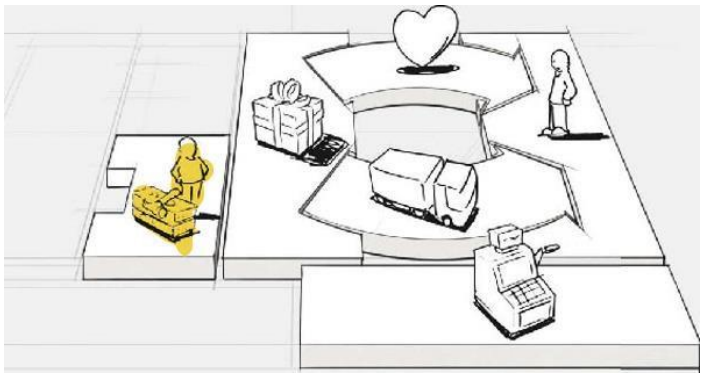
Elaborado por: Johny Mora

3.3.6. Recursos Clave

Así como lo señala (Pigneur & Osterwalder, 2011), el módulo de los recursos clave hace referencia a la descripción de todos aquellos activos que posee la empresa para poder operar, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o inclusive humanos.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. (inaem.aragon.es, 2019)

Gráfico 26: Recursos Clave – Módulo Sexto



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Tabla 36: Lienzo Recursos Clave

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td></td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td>-Recursos Tecnológicos
-Recursos Físicos</td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2">-Venta de embutidos orgánicos en presentación de 200gr.
-Venta de embutidos orgánicos al granel.</td></tr>
</table>

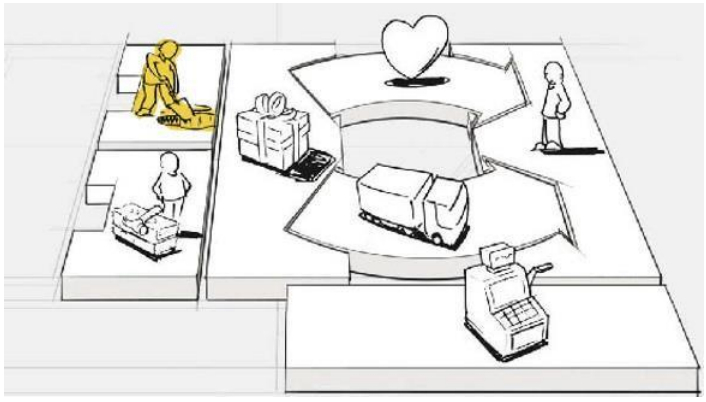
Elaborado por: Johny Mora

3.3.7. Actividades Clave

Como lo manifiesta (Pigneur & Osterwalder, 2011), toda empresa tiene actividades clave que desarrollar, estas actividades son aquellas que hacen que la organización pueda tener éxito, además son necesarias para poder crear una propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, establecer relaciones con los clientes y poder generar ingresos para la empresa.

Las actividades calves se las puede dividir en tres, la primera es producción, debido a que esta área engloba las actividades que están relacionadas con el diseño, fabricación y la entrega del producto, esta actividad es dominante en las empresas que se dedican a la fabricación de productos, como segunda actividad se tiene la resolución de problemas, esto tiene que ver con las soluciones nuevas a los problemas individuales que tiene el cliente, como última actividad se tiene la plataforma/red, esta actividad predomina cuando las empresas han sido diseñadas a base de una plataforma o la red. (Pigneur & Osterwalder, 2011)

Gráfico 27: Actividades Clave – Módulo Séptimo



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

Tabla 37: Lienzo Actividades Clave

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3"></td><td>-Control de trazabilidad del producto.
-Control de indicadores de producción.
-Promoción y difusión del producto a través de redes sociales.
-Fidelización de clientes.</td><td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td><td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td><td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td>-Recursos Tecnológicos
-Recursos Físicos</td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2">-Venta de embutidos orgánicos en presentación de 200gr.
-Venta de embutidos orgánicos al granel.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Johny Mora

3.3.8. Asociaciones Clave

Como lo señala el sitio web (inaem.aragon.es, 2019), las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

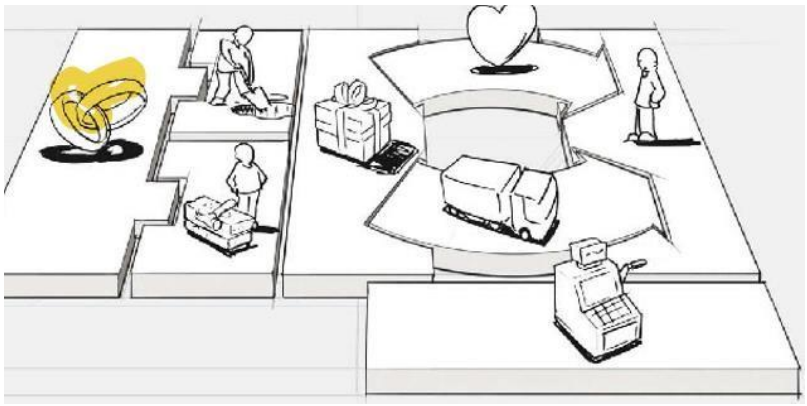
-Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

-Competencia o alianzas estratégicas entre competidores.

-Asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.

-Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

Gráfico 28: Asociaciones Clave – Módulo Octavo



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Tabla 38: Lienzo Asociaciones Clave

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td rowspan="3">-Proveedores cárnicos que oferten productos orgánicos.
-Proveedores que ofrezcan empaques amigables con el medioambiente.
-Clientes que lleven estrictos estilos de vida saludable.
-Influencers que tengan aceptación por el mercado meta establecido.</td>
<td>-Control de trazabilidad del producto.
-Control de indicadores de producción.
-Promoción y difusión del producto a través de redes sociales.
-Fidelización de clientes.</td>
<td rowspan="3">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td>
<td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td>
<td rowspan="3">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td>
</tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales de Distribución</td></tr>
<tr><td>-Recursos Tecnológicos
-Recursos Físicos</td><td>-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td></tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="2">-Venta de embutidos orgánicos en presentación de 200gr.
-Venta de embutidos orgánicos al granel.</td></tr>
</table>

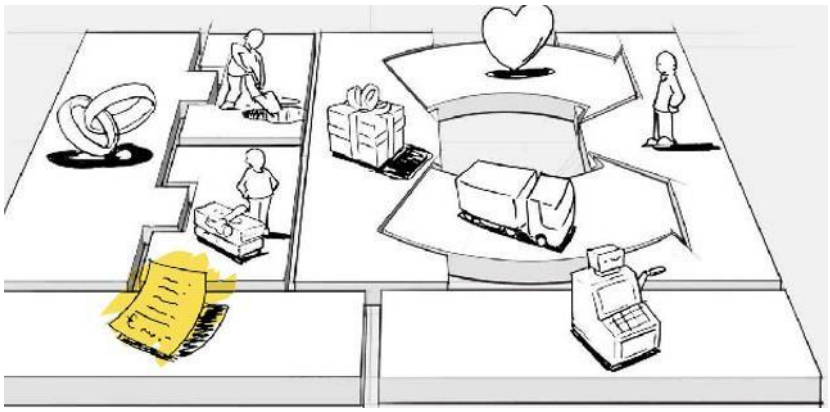
Elaborado por: Johny Mora

3.3.9. Estructura de Costos

(Pigneur & Osterwalder, 2011), manifiestan que este módulo consiste en la descripción de todos los costos asociados a la puesta en marcha del modelo de negocio.

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. (inaem.aragon.es, 2019)

Gráfico 29: Estructura de Costos – Módulo Noveno



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Tabla 39: Lienzo Estructura de Costos (Final)

<table>
<tr><th colspan="5">LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</th></tr>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos de Mercado</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">-Proveedores cárnicos que oferten productos orgánicos.
-Proveedores que ofrezcan empaques amigables con el medioambiente.
-Clientes que lleven estrictos estilos de vida saludable.
-Influencers que tengan aceptación por el mercado meta establecido.</td>
<td>-Control de trazabilidad del producto.
-Control de indicadores de producción.
-Promoción y difusión del producto a través de redes sociales.
-Fidelización de clientes.</td>
<td rowspan="2">-Embutidos orgánicos y por ende saludables.
-Libre de preservantes.
-Libre de sal nitrificada.
-Precio accesible al público.
-Producto con semáforo verde.
-Empaque amigable con el medioambiente.</td>
<td>-Promociones y descuentos en fechas especiales.
-Seguimiento y asistencia a través de redes sociales.
-Acumulación y canje de puntos.</td>
<td rowspan="2">-Personas que se encuentren dentro de la provincia de Pichincha en la zona del Distrito Metropolitano de Quito.
-Además que estas personas deben tener una edad igual o mayor a 18 años de edad.
-Sin distinción de su género o estilo de vida.
-Deben tener un nivel de ingresos de clase media o superior.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave
-Recursos Tecnológicos
-Recursos Físicos</td>
<td>Canales de Distribución
-Tiendas Físicas
-Tiendas Digitales</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Estructura de Costos</th><th colspan="2">Fuentes de Ingresos</th></tr>
<tr><td colspan="3">-Costos Fijos: Pago sueldos y salarios, pago servicios básicos, etc.
-Costos Variables: Pago proveedores, pago impuestos, etc.</td><td colspan="2">-Venta de embutidos orgánicos en presentación de 200gr.
-Venta de embutidos orgánicos al granel.</td></tr>
</table>

Elaborado por: Johny Mora

3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como lo manifiesta (Steiner, 2007), la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales: significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemática y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por otra parte el documento que publica el sitio web (itson.mx, 2019), señala que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

Siendo así en el presente proyecto se presenta una planeación estratégica personalizada y acorde la situación de la empresa que queremos levantar ya que el producto a ofrecerse es un producto nuevo y llamativo el cual será explotado al máximo a través de una buena planeación estratégica para que los resultados tanto en el largo como en el corto plazo sean los esperados.

3.4.1. Misión

Para (Chiavenato, 2010), la misión representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización. La misión debe ser objetiva, clara e inspiradora. Define la estrategia corporativa e indica el camino que debe seguir la organización. La misión se debe actualizar de acuerdo a los cambios producidos, de esta se derivan los valores organizacionales, la misión esta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa.

Para nuestro proyecto planteamos la siguiente misión:

Somos una empresa alimenticia comprometida con su salud, es así que ofrecemos embutidos orgánicos de alta calidad, de sabor exquisito y a un precio muy accesible al público.

3.4.2. Visión

De acuerdo con lo que manifiesta (D'Alessio, 2008), la visión de la organización es la definición deseada de su futuro que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

Además, implica un enfoque de largo plazo basado en una evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como de la actualidad y el futuro de la organización.

Entonces hemos planteado la siguiente misión para nuestro proyecto:

Ser la empresa número uno en producción y comercialización de embutidos orgánicos en el mercado ecuatoriano, siempre brindando un producto de calidad y con la premisa de ir diversificando nuestros productos día a día.

3.4.3. Principios y Valores

Los valores de las organizaciones son las normas conductuales y las creencias que estableció la gerencia, y que esperan de su personal al momento de realizar negocios con el objetivo de poder llevar a la organización al cumplimiento de su misión y visión. (Thompson, 2012)

Los valores son considerados la base de la cultura organizacional de la empresa, es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma de trabajar de los empleados para alcanzar la misión y metas de la organización. (Hill & Jones, 2011)

Es así que hemos determinado los siguientes principios y valores, mismos que deberán poseer todos aquellos que se relacione o deseen ralcionarse con nuestra empresa:

-Integridad, porque estamos seguros que las personas deben realizar sus acciones consecuentemente a sus creencias y que deben ver los principios y valores como un todo en su estilo de vida.

-Solidaridad, ya que estamos seguros que en este mundo siempre se debe hacer más por el que más lo necesita aunque no te lo haya pedido.

-Compromiso, ya que esperamos que todos quienes interactúen de una u otra forma con nuestra empresa estén dispuestos a sentirse parte de nosotros y a entregarse completamente a sus actividades.

3.4.4. Objetivos Estratégicos

Para (Thompson, 2012), los objetivos son metas de desempeño que una organización establece, son los resultados y productos que la gerencia busca lograr.

Los objetivos estratégicos por lo general se centran en buscar una mayor participación en el mercado, dar un menor tiempo de entrega que la competencia, mejorar la calidad del producto, una disminución de costos, entre otros. (David, 2013)

Por su parte el portal web gestión.pensemos.com, manifiesta que los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

A continuación enlistamos los objetivos estratégicos que se han establecido para este proyecto:

-Incrementar el volumen de ventas en un 30% en los próximos 3 años.

-Aumentar la participación de mercado en un 10% durante los 4 años siguientes.

-Elevar la productividad de los procesos en un 35% durante los siguientes 3 años.

3.4.5. Matriz FODA

Según lo que manifiesta el sitio web (gestiopolis.com, 2019), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El sitio web (gestiopolis.com, 2019), también señala que el término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Es importante mencionar lo que señala (David, 2013) y es que las estrategias FO (fortalezas - oportunidades), utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Mientras que las estrategias DO (debilidades - oportunidades), buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Por su parte, las estrategias FA (fortalezas - amenazas), utilizan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por último, las estrategias DA (debilidades - amenazas), son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 40: Matriz FODA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	1.-Producto 100% orgánico y saludable. 2.-Alta capacidad de producción. 3.-Precio competitivo frente a los demás. 4.-Varios canales de distribución. 5.-Personal capacitado en la elaboración.	1.-La venta es la única fuente de ingresos. 2.-La perecibilidad es menor frente a otros. 3.-Alta dependencia de proveedores. 4.-Portafolio de productos muy escaso. 5.-El producto debe mantenerse congelado.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1.-Mayor tendencia de estilo de vida saludable. 2.-No hay una alta competencia al momento. 3.-Alto costo de productos similares. 4.-Altas barreras de entrada para competidores. 5.-Incremento en el consumo de cárnicos.	1.-Incrementar la producción planificada para el proyecto. (F2, F5, O1, O2, O5) 2.-Realizar difusión a través de todas las redes sociales que manejamos. (F1, O1, O3)	1.-Desarrollar nuevas formulaciones que incrementen la perecibilidad de los productos. (D2, D5, O2, O3) 2.-Buscar convenios con cadenas comerciales o similares. (D1, O1, O5)
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1.-Alta incertidumbre al ser algo novedoso. 2.-Resistencia al cambio frente al producto. 3.-Competencia desleal de las industrializadas. 4.-La inversión inicial es considerable. 5.-Las ventas podrían ser estacionales.	1.-Realizar campañas de marketing que muestren los beneficios de nuestros productos frente a los industrializados. (F1, A1) 2.-Ofrecer descuentos sorpresa para clientes y aliados. (F2, F3, F4, A2, A5)	1.-Firmar convenios de tolerancia con proveedores. (D1, D3, A3, D4, D6) 2.-Obsequiar productos gratuitamente en fechas especiales. (D5, A1, A2, A5)

Elaborado por: Johny Mora

3.5. POAS

Como lo manifiesta el portal web (sinnexus.com, 2019), el plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio. El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad, departamento, sucursal u oficina.

Para el portal web (wikipedia.org, 2019), el plan operativo anual es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POAS debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Para el presente proyecto elaboraremos la matriz del plan operativo anual para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que ya se enlistaron anteriormente:

Gráfico 30: Incrementar el volumen de ventas en un 30% en los próximos 3 años.

Estrategias	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo	Producto
1.-Realizar una campaña de marketing.	1.-Contratar un community manager que se encargue de dar seguimiento a nuestros consumidores.	Gerente	60 dias	Cantidad de seguidores e interacciones en las redes sociales.	Al menos 1000 seguidores y 100 interacciones a partir del tercer mes del segundo año de operaciones.	Obtener 5000 seguidores y 1000 interacciones al finalizar el segundo año.	$ 400	Community Manager
	2.-Realizar campaña promocional con influencers reconocidos.	Gerente	60 dias				$ 500	Influencer
	3.-Potenciar las redes sociales con informacion de nuestros productos.	Vendedor	60 dias				-	Redes Sociales
2.-Fidelizar a los clientes que se tienen en la actualidad.	1.-Determinar y cuantificar los lineamientos bajo los cuales se ofreceran descuentos, ofertas o promociones.	Gerente	45 dias	Cantidad de clientes que realizaron compras con promociones, descuentos u ofertas.	Al menos el 50% de las ventas realizadas deberan estar dentro de uno de los lineamientos anteriores a partir del tercer mes del segundo año de operaciones..	El 75% de las ventas que realice la empresa debera ser realizado bajo descuento, oferta o promocion, para el primer mes del tercer año.	-	Lista de ofertas, promociones y descuentos.
	2.-Otorgar muestras gratis del producto al publico en general en las afueras de la planta.	Vendedor	30 dias				-	Muestras gratis
	3.-Implementar una tarjeta de descuentos la cual sea entregada a clientes recurrentes.	Vendedor	60 dias				-	Tarjeta de descuentos
3.-Realizar alianzas estrategicas con cadenas comerciales.	1.-Preparar el proyecto con antecedentes y muestras del producto que ofrecemos.	Gerente	45 dias	Cantidad de alianzas obtenidas durante el lapso determinado.	Se deberá obtener al menos 5 alianzas estrategicas a partir del tercer mes del segundo año de operaciones.	Llegar a establecer 10 alianzas estrategicas al terminar el segundo año de operaciones.	-	Proyecto Digital
	2.-Enviar propuesta de alianza a cadenas comerciales dentro del Distrito Metropolitano de Quito.	Gerente	45 dias				-	Registro de recepcion de proyectos.
	3.-Realizar levantamiento de informacion y organizar las bases de datos de alianzas.	Vendedor	60 dias				-	Base de datos

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 31: Aumentar la participación de mercado en un 10% durante los 4 años siguientes.

Estrategias	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo	Producto
1.-Diversificar e incrementar el portafolio de productos.	1.-Implementar nuevas presentaciones de los nuestros productos existentes.	Asistente de Produccion	30 dias	Cantidad de productos nuevos	Al iniciar el primer mes del segundo año de operaciones se debe ofrecer al menos 5 productos nuevos a nuestros clientes.	Poder ofrecer 10 tipos de productos nuevos a nuestros clientes al iniciar el segundo año de operaciones.	-	Nuevos gramajes de los productos existentes.
	2.-Implementar una linea de productos que elabore jamones.	Gerente	30 dias				-	Proyecto de produccion.
	3.-Realizar encuestas a traves de las redes sociales con sugerencias de nuevos productos.	Vendedor	15 dias				-	Encuestas
2.-Dar seguimiento al servicio que se brinde al cliente.	1.-Brindar atencion con calidad y calidez a nuestros clientes.	Vendedor	15 dias	Cantidad de clientes recurrentes entre cada mes	Al iniciar el tercer timestre del primer año de operaciones se debera tener al menos un 10% de recurrencia por parte de los clientes.	Al iniciar el tercer timestre del primer año de operaciones se debera tener al menos un 25% de recurrencia por parte de los clientes.	-	Calificacion en la atencion
	2.-Levantamiento de encuestas de satisfaccion a los clientes.	Vendedor	30 dias				-	Encuestas
	3.-Realizar planes de acumulacion de puntos y canje a clientes frecuentes.	Gerente	60 dias				-	Tarjeta de descuentos
3.-Realizar alianzas con peequeños negocios o emprendimientos.	1.-Preparar el proyecto con antecedentes y muestras del producto que ofrecemos.	Gerente	45 dias	Cantidad de alianzas obtenidas durante el lapso determinado.	Se deberá obtener al menos 5 alianzas estrategicas a partir del primes mes del segundo año de operaciones.	Llegar a establecer 10 alianzas estrategicas al terminar el primer año de operaciones.	-	Proyecto Fisico
	2.-Proporcionar lista de precios y tiempos de entrega a pequeños emprendimientos.	Vendedor	30				-	Lista de precios
	3.-Otorgar planes de compra y recompensas.	Gerente	30				-	Plan de recompensas

Elaborado por: Johny Mora

Gráfico 32: Elevar la productividad de los procesos en un 35% durante los siguientes 3 años.

Estrategias	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo	Producto
1.-Realizar capacitaciones mensuales a los asistentes de produccion.	1.-Elaborar un plan de capacitacion para el personal de produccion.	Gerente	30 dias	Porcentaje de reduccion de costos por reduccion de fallos y reprocesos.	Se espera reducir en un 10% el costo ocasionado por fallos y reprocesos.	Reducir en un 20% el costo incurrido por fallas y reprocesos.	-	Plan de capacitacion
	2.-Brindar capacitacion continua de forma mesual a los colaboradores.	Asistente de Produccion	30 dias				-	Registro de socializacion
	3.-Realizar evaluaciones acerca de las capacitaciones realizadas.	Asistente de Produccion	15 dias				-	Evaluaciones
2.-Reconocer la excelencia en las operaciones realizadas por el equipo de produccion.	1.-Elaborar plan de premios para el personal que haya demostrado excelencia en sus operaciones.	Gerente	30 dias	Porcentaje de reduccion de desperdicios por concepto de fallos.	Se espera reducir en un 15% la cantidad de desperdicios generados por fallos de produccion.	Eliminar en un 30% la cantidad de desperdicios generados por procesos mal ejecutados.	-	Plan de incentivos
	2.-Socializar el plan de reconocimiento de la excelencia en operaciones.	Asistente de Produccion	7 dias				-	Registro de socializacion
	3.-Realizar eventos trimestrales en reconocimiento al empleado mas destacado.	Gerente	30 dias				-	Redistro de asistencia al evento
3.-Socializar estrategias y conceptos de productividad total.	1.-Preparar un temario con estrategias y conceptos de productividad.	Gerente	30 dias	Porcentaje de paros no planificados en la maquinaria de produccion.	Se espera reducir en un 20% las paras no planificadas en las maquinarias de produccion.	Llegar a reducir en un 30% las paras no planificadas de la maquinaria.	-	Documento fisico
	2.-Socializar a los colaboradores el porque aplicar dichas estrategias.	Gerente	15 dias				-	Registro de socializacion
	3.-Levantamiento de informacion acerca de las opiniones y sugerencias del personal.	Asistente de Produ	7 dias				-	Acta de opiniones y sugerencias

Elaborado por: Johny Mora

3.5.1. Políticas Generales

3.5.1.1. Políticas para Colaboradores

Para el funcionamiento adecuado del proyecto se han establecido las siguientes políticas para los colaboradores de la empresa:

-Conducta de los empleados, todos los empleados deben accionar bajo los valores y principios que la empresa ha determinado en el apartado valores y principios.

-Vestimenta, todos los empleados en todo momento que se encuentren en las instalaciones de la empresa deberán usar la vestimenta que se les haya otorgado de forma adecuada y correcta.

-Seguridad, todos y cada uno de los trabajadores actuaran bajo una premisa que no les permita poner en riesgo su integridad física ni la de sus compañeros.

-Uso de equipos y maquinaria, ningún trabajador bajo ningún concepto podrá hacer uso de los diferentes equipos y maquinaria para fines que no hayan sido determinados por un superior.

-Discriminación, todos los trabajadores están obligados a desenvolverse en un ambiente de igual de condiciones en todo momento y en todo lugar.

-Asistencia, los horarios de trabajo serán de 8:00 a 17:00, con una hora de almuerzo en el lapso de 13:00 a 14:00, atrasos e inasistencias serán justificadas con el respectivo documento emitido en forma escrita.

-Sustancias, en ningún momento se les permitirá el consumo de sustancias como alcohol, tabaco u otros tipos de droga dentro de las instalaciones o en sus alrededores.

3.5.1.2. Políticas para Proveedores

Para un adecuado manejo frente a nuestros proveedores trabajaremos regulados bajo las siguientes políticas mismas que garantizaran la calidad, los tiempos y otras condiciones de gestión en las cuales estaremos trabajando a un mismo ritmo:

-Tiempos de entrega, los proveedores se comprometen a realizar las entregas de los insumos dentro de los tiempos establecidos y con un máximo de demora de 30mins, caso contrario los insumos serán castigados bajo un 10% de descuento del precio establecido o a su vez no serán recibidos.

-Calidad, todos los insumos recibidos serán sometidos a verificación y a pruebas de calidad aleatoriamente para garantizar que cumplan con los estándares de calidad mínimos de no ser así los insumos que no pasen dicha prueba no serán receptados o serán descontados del valor de las facturas.

-Cantidad, los insumos deberán ser sometidos también a una verificación de cantidad el cual se lo realizara antes de su almacenaje en nuestras instalaciones y con un responsable que este de parte del proveedor que pueda dar fe de que este procedimiento se llevó a cabo de manera clara y transparente.

-Pagos, se realizara los pagos a proveedores únicamente en las fechas y formas pactadas ya previamente en los respectivos contratos.

-Trazabilidad, los proveedores siempre deberán brindar acceso a inspecciones de trazabilidad en su cadena de suministros para poder garantizar que los productos que nos están ofreciendo cumplen con las condiciones que nosotros solicitamos antes de adquirir dichos productos.

3.5.1.3. Políticas para Clientes

La misión de nuestra empresa es servir de la mejor forma a todos nuestros clientes y como sabemos que ellos son los que garantizan la vida de nuestra empresa hemos determinado las siguientes políticas para poder brindarles de forma óptima nuestro producto:

-Atención, en todo momento el cliente será tratado con un servicio que garantice calidez, objetividad, efectividad y apoyo, en todos los requerimientos que se nos haya hecho.

-Respuesta, se garantizara la oportuna ayuda para que los clientes puedan obtener sus solicitudes en menos de 10 minutos desde que la hayan realizado.

-Quejas y sugerencias, se receptara por vía escrita cualquier tipo de quejas y sugerencias que nos realicen misma que deberá ser remitida instantáneamente al gerente de la empresa para que pueda analizarla y brindarle un tratamiento adecuado.

-Cobros, únicamente serán válidas las siguientes vías de cobro como, efectivo, tarjeta de crédito o tarjeta de débito, si existiere alguna otra opción propuesta por el cliente se deberá direccionar directamente al gerente de la empresa para que el pueda dar respuesta a la petición del cliente.

-Descuentos, los descuentos serán realizados solamente a los clientes que presenten la tarjeta de descuento la cual que debe llevar el mismo nombre que será impreso en la factura.

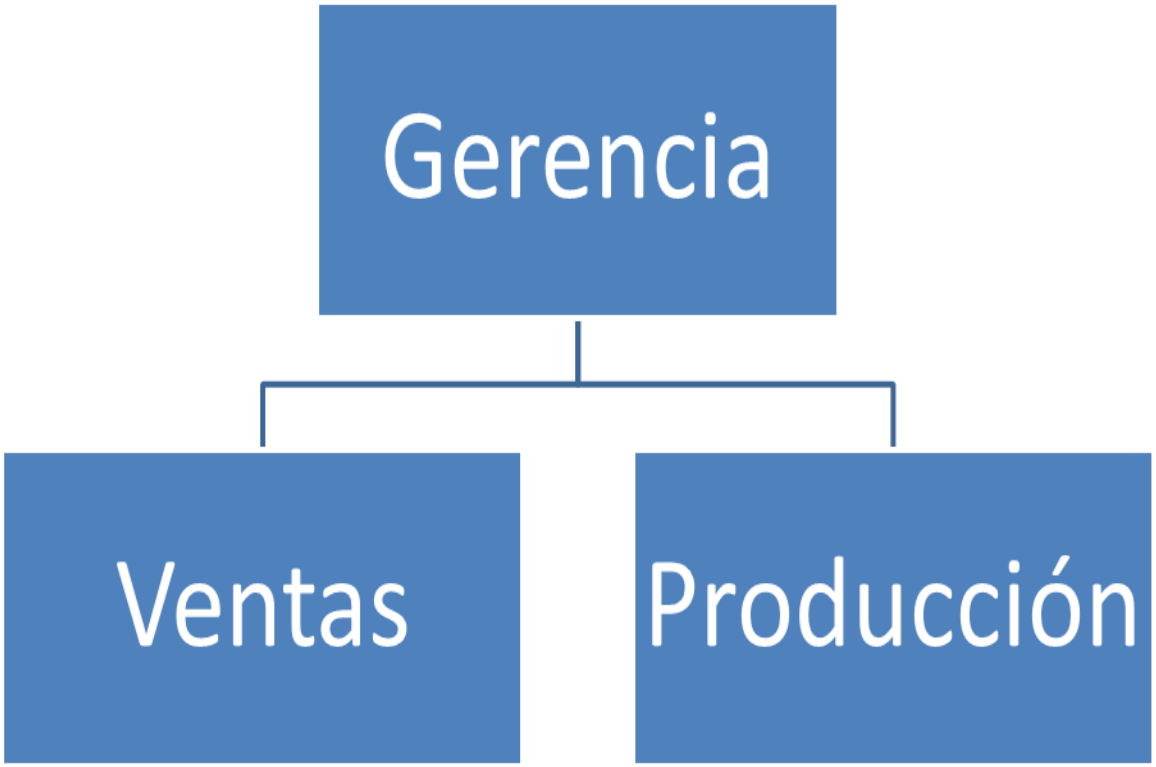
-Cambios, los cambios únicamente se los realizara si el cliente y el producto cumplen con las especificaciones determinadas en el manual de procedimientos de la empresa.

3.5.2. Estructura Organizacional

Como lo manifiesta (Bateman, 2009), la estructura de cualquier organización se realiza mediante la utilización de un organigrama, mediante el cual se muestran las relaciones de dependencia, autoridad y división del trabajo existentes en una organización.

3.5.2.1. Organigrama Estructural

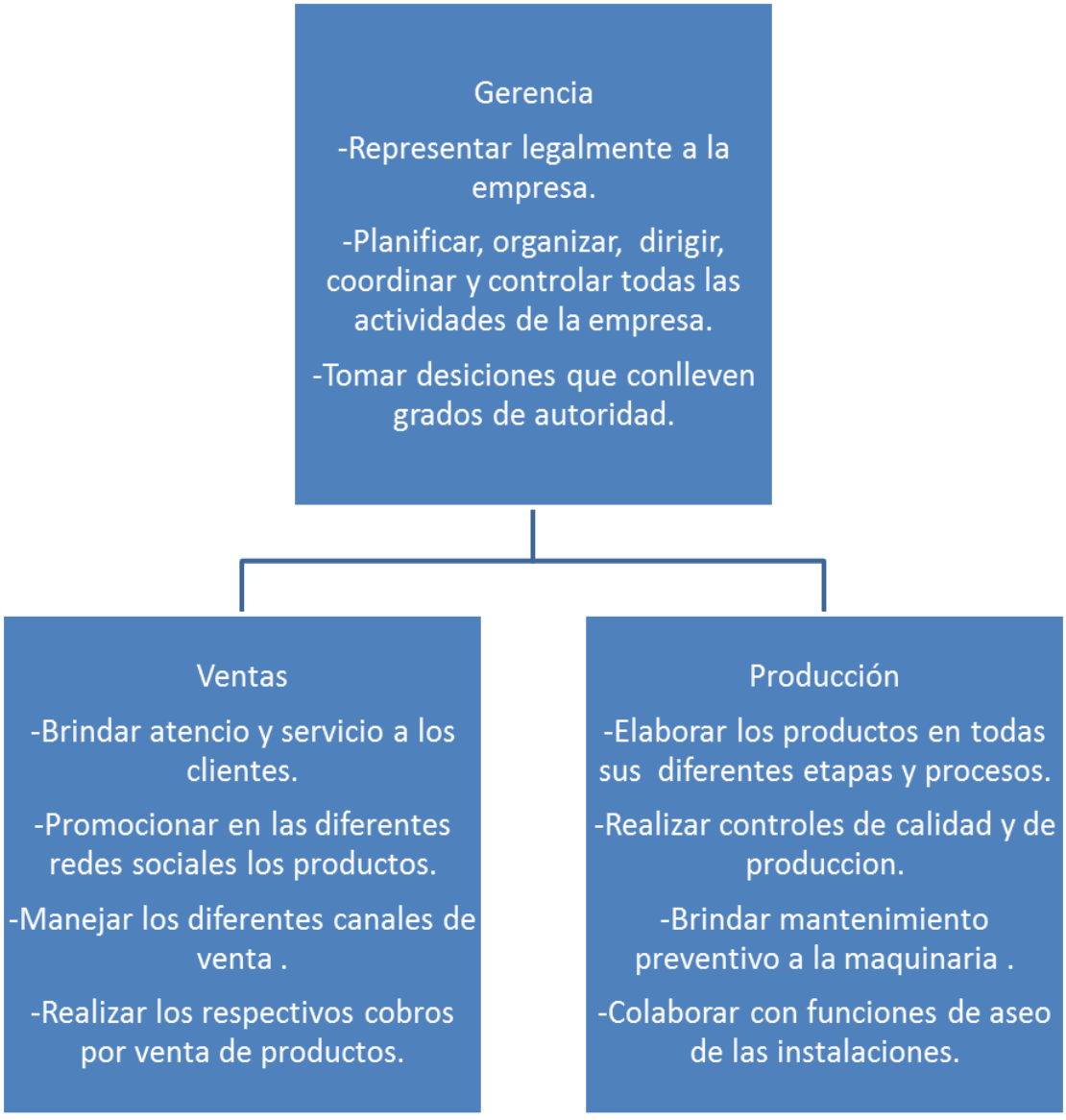
Gráfico 30: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación Realizada

3.5.2.2. Organigrama Funcional

Gráfico 31: Organigrama Funcional



Fuente: Investigación Realizada

3.5.2.3. Descripción de Funciones por Cargos

- Gerente General:

Es el responsable de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros con respecto a las necesidades operacionales de la empresa.

Deducir o concluir todos los análisis efectuados anteriormente.

- Vendedor:

Será el encargado de tomar los pedidos, de realizar publicidad, manejo de canales distribución y también estará a cargo de la atención al cliente.

Capacitarse en conocer el producto que está ofreciendo.

Asesorar con calidez en todo momento a los potenciales compradores.

Vender y atender a los clientes directamente.

Comunicar las promociones para tratar de fidelizar a los clientes.

Manejar eficientemente los canales digitales para intentar captar nuevos clientes.

Ofrecer servicio post venta siempre que sea necesario.

Retroalimentar a la empresa con ideas del movimiento in situ.

Cuidar su imagen en todo momento y en todo lugar ya que será la cara de la empresa.

Elaborar y comunicar un reporte de ventas diario.

- Asistente de producción:

Estará a cargo de las funciones operativas en todo lo concerniente a la producción de los embutidos desde que llega la materia prima hasta que se obtiene el producto terminado.

Realizar controles de calidad de los lotes de producción.

Elaborar informes de producción diarios.

3.5.3. Base Legal

Para poder poner en funcionamiento el presente proyecto debemos cumplir con la siguiente documentación legal:

- Constitución: La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en nuestro país, la misma establece en su artículo primero que el contrato de compañías es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades, de esta manera conforme a lo que estipula la Ley de Compañías, se decide para el presente proyecto conformar una compañía de Responsabilidad Limitada, la misma que será constituida bajo el nombre de APRIL ORGANIC FOOD CÍA. LTDA., y contará con la participación de dos socios.

- Registro Único de Contribuyentes (RUC): De acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI), el RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la administración tributaria. El RUC permite realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional. Para el funcionamiento del proyecto se cumplirán con todos los requerimientos previstos por la entidad gubernamental.

- Patente Municipal: Se trata de un documento obligatorio solicitado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para ejercer una actividad económica en el Distrito Metropolitano, su pago es anual y debe ser realizado por todas las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras que ejerzan actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Para el presente proyecto se deberá cumplir con todos los requerimientos estipulados.

- Licencia metropolitana Única para el ejercicio de Actividades Económicas (LUAE): Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, la LUAE contempla ciertos permisos, entre los cuales se mencionan: Permiso Sanitario, Permiso de Funcionamiento de Bomberos y Permiso Ambiental. Todos estos permisos, así como la LUAE serán obtenidos cumpliendo con todos los requisitos impuestos por las entidades correspondientes.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Como manifiesta el portal web (zonaeconomica.com, 2019), el estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.

Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc.

Los objetivos que tiene el estudio financiero son el de ordenar y sistematizar la información que índole monetaria que se establecieron en los capítulos anteriores, para poder elaborar cuadros analíticos y evaluar el proyecto en base a su rentabilidad. (Sapag Chain, 2011)

4.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial en una empresa o capital inicial es el dinero que necesita el propietario de esa empresa para iniciar el negocio. Este dinero se utiliza para cubrir los costos iniciales, tales como la compra del edificio, compra de equipos y suministros, y la contratación de empleados. (lifeder.com, 2019)

4.1.1. Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos o tangibles son aquellas realizadas a bienes de propiedad de la empresa, que son necesarios para su funcionamiento, por lo tanto, la organización no puede desprenderse fácilmente de estos activos sin que se ocasionen problemas en las actividades productivas. (Baca Urbina, 2010)

Tabla 41: Activos Fijos

Activos Fijos	
Infraestructura	**Valor**
Construcción y adecuaciones	$6.000,00
TOTAL	**$6.000,00**
Maquinaria Y Equipos	
Cutter 200kg	$2.500,00
Molino Industrial 200kg	$3.000,00
Embutidora Industrial	$2.000,00
Horno Embutidos 12 pies	$3.500,00
Termo Formadora 4X4	$3.200,00
Pack Varios	$1.400,00
Total	**$15.600,00**
Equipos de computación y oficina	
Computadoras de escritorio	$800,00
Impresora multifunción	$300,00
Caja registradora	$200,00
Total	**$1.300,00**
Muebles y Enceres	
Sillas y Escritorios	$800,00
Total	**$800,00**
Suministros	
Suministros varios	$550,00
Total	**$550,00**
Total Activos Fijos	**$24.250,00**

Elaborado por: Johny Mora

4.1.2. Activos Intangibles

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se efectúan sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, que de igual manera a los activos fijos son necesarios para la puesta en marcha del proyecto. (Sapag Chain, 2011)

Un activo intangible, como todos los activos, debe proporcionar beneficios económicos futuros razonablemente estimables y debe ser el resultado de una transacción previa. Según las normas internacionales de contabilidad, un activo intangible se caracteriza porque es un activo identificable, sin substancia física y que se destina para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para arrendamiento a terceros o para fines administrativos. Sin embargo, existen activos intangibles no identificables, que pueden adquirirse por separado de la empresa y que pueden tener una vida indefinida. (economipedia.com, 2019)

Tabla 42: Activos Intangibles

Activos Intangibles	
Gastos de constitución	**Valor**
Gastos de constitución	$1.000,00
Total	**$1.000,00**
Publicidad	
Publicidad	$1.000,00
Total	**$1.000,00**
Patentes	
Patentes	$1.000,00
Total	**$1.000,00**
Total Activos Intangibles	**$3.000,00**

Elaborado por: Johny Mora

4.1.3. Capital de Trabajo

Según lo que manifiesta (Weston, 1994), el Capital de Trabajo es la inversión de una empresa en Activos a Corto Plazo (Efectivo, Ventas Netas, Cuentas por Cobrar e Inventarios). El Capital de Trabajo Neto se define como los Activos Circulantes menos los Pasivos Circulantes.

Tabla 43: Capital de Trabajo

Capital De Trabajo	
Sueldos y Salarios	**Valor**
Administrativos	$8.200,00
Operativos	$11.200,00
Ventas	$5.600,00
Total	**$25.000,00**
Insumos de Producción	
Agua	$1.500,00
Carnes	$4.000,00
Especias	$2.250,00
Tripas	$500,00
Laminas Plásticas	$600,00
Total	**$8.850,00**
Servicios Básicos	
Electricidad	$1.200,00
Internet	$300,00
Teléfono	$120,00
Total	**$1.620,00**
Total Capital De Trabajo	**$35.470,00**

Elaborado por: Johny Mora

4.1.4. Financiamiento

Al sumar los activos fijos, más los activos intangibles y más el capital de trabajo obtuvimos que la inversión a realizarse para que el proyecto entre en marcha es de $62.720,00 mismos que serán estructurados en un 55% con capital propio y en un 45% con capital obtenido a través de un préstamo bancario.

Tabla 44: Composición del Capital

Composición Del Capital		
Detalle	**Porcentaje**	**Valor**
Capital Propio	54,017060%	$35.249,50
Capital Financiado	45,982940%	$28.840,50
Total	**100%**	**$64.090,00**

Elaborado por: Johny Mora

Una empresa está financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas. Si la empresa logra conseguir dinero barato en sus operaciones, es posible demostrar que esto le ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre su inversión. (Baca Urbina, 2010)

Tabla 45: Financiamiento

Financiamiento	
Detalle	**Valor**
Capital Financiado	$28.840,50
Tasa de Interés	11%
Años	5

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 46: Amortización (Parte 1)

N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Intereses del período	Cuota
1	28.840,50	480,68	264,37	745,05
2	28.359,83	480,68	259,97	740,64
3	27.879,15	480,68	255,56	736,23
4	27.398,48	480,68	251,15	731,83
5	26.917,80	480,68	246,75	727,42
6	26.437,13	480,68	242,34	723,02
7	25.956,45	480,68	237,93	718,61
8	25.475,78	480,68	233,53	714,20
9	24.995,10	480,68	229,12	709,80
10	24.514,43	480,68	224,72	705,39
11	24.033,75	480,68	220,31	700,98
12	23.553,08	480,68	215,90	696,58
13	23.072,40	480,68	211,50	692,17
14	22.591,73	480,68	207,09	687,77
15	22.111,05	480,68	202,68	683,36
16	21.630,38	480,68	198,28	678,95
17	21.149,70	480,68	193,87	674,55
18	20.669,03	480,68	189,47	670,14
19	20.188,35	480,68	185,06	665,73
20	19.707,68	480,68	180,65	661,33
21	19.227,00	480,68	176,25	656,92
22	18.746,33	480,68	171,84	652,52
23	18.265,65	480,68	167,44	648,11
24	17.784,98	480,68	163,03	643,70
25	17.304,30	480,68	158,62	639,30
26	16.823,63	480,68	154,22	634,89
27	16.342,95	480,68	149,81	630,49
28	15.862,28	480,68	145,40	626,08
29	15.381,60	480,68	141,00	621,67
30	14.900,93	480,68	136,59	617,27

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 47: Amortización (Parte 2)

N° de cuota	Capital al inicio de período	Amortización	Intereses del período	Cuota
31	14.420,25	480,68	132,19	612,86
32	13.939,58	480,68	127,78	608,45
33	13.458,90	480,68	123,37	604,05
34	12.978,23	480,68	118,97	599,64
35	12.497,55	480,68	114,56	595,24
36	12.016,88	480,68	110,15	590,83
37	11.536,20	480,68	105,75	586,42
38	11.055,53	480,68	101,34	582,02
39	10.574,85	480,68	96,94	577,61
40	10.094,18	480,68	92,53	573,20
41	9.613,50	480,68	88,12	568,80
42	9.132,83	480,68	83,72	564,39
43	8.652,15	480,68	79,31	559,99
44	8.171,48	480,68	74,91	555,58
45	7.690,80	480,68	70,50	551,17
46	7.210,13	480,68	66,09	546,77
47	6.729,45	480,68	61,69	542,36
48	6.248,78	480,68	57,28	537,96
49	5.768,10	480,68	52,87	533,55
50	5.287,43	480,68	48,47	529,14
51	4.806,75	480,68	44,06	524,74
52	4.326,08	480,68	39,66	520,33
53	3.845,40	480,68	35,25	515,92
54	3.364,73	480,68	30,84	511,52
55	2.884,05	480,68	26,44	507,11
56	2.403,38	480,68	22,03	502,71
57	1.922,70	480,68	17,62	498,30
58	1.442,03	480,68	13,22	493,89
59	961,35	480,68	8,81	489,49
60	480,68	480,68	4,41	485,08

Elaborado por: Johny Mora

4.2. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Como lo señala el sitio web (clickbalance.com, 2019), el presupuesto de operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero.

En esencia los presupuestos son programas en los que se asigna cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de efectivo de las organizaciones e implican una estimación del capital entre ingresos, costos y gastos con los cuales esperan desarrollar sus objetivos.

4.2.1. Presupuesto de Ingresos

Este presupuesto es el que detalla todo lo referentes a los ingresos que se obtendrán por la venta de los embutidos orgánicos los cuales serán ofertados en presentaciones de 200gr por $1,75 y al granel por $8,00 el kilogramo, a partir del segundo año se incrementará en un 2% el precio y así continuara gradualmente cada año.

4.2.1.1. Presentación 200gr

Tabla 48: Ingresos Presentación 200gr - Año 1

Ingresos Año 1 - Presentación 200gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
98,40kg	492	$1,75	$861,00	$4.305,00	$17.220,00	$206.640,00

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 49: Ingresos Presentación 200gr - Año 2

Ingresos Año 2 - Presentación 200gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
98,40kg	492	$1,79	$880,68	$4.403,40	$17.613,60	$211.363,20

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 50: Ingresos Presentación 200gr - Año 3

Ingresos Año 3 - Presentación 200gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
98,40kg	492	$1,83	$900,36	$4.501,80	$18.007,20	$216.086,40

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 51: Ingresos Presentación 200gr - Año 4

Ingresos Año 4 - Presentación 200gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
98,40kg	492	$1,87	$920,04	$4.600,20	$18.400,80	$220.809,60

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 52: Ingresos Presentación 200gr - Año 5

Ingresos Año 5 - Presentación 200gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
98,40kg	492	$1,91	$939,72	$4.698,60	$18.794,40	$225.532,80

Elaborado por: Johny Mora

4.2.1.2. Presentación 1000gr

Tabla 53: Ingresos Presentación 1000gr - Año 1

Ingresos Año 1 - Presentación 1000gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
24,60kg	24,60	$8,00	$196,80	$984,00	$3.936,00	$47.232,00

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 54: Ingresos Presentación 1000gr - Año 2

Ingresos Año 2 - Presentación 1000gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
24,60kg	24,60	$8,16	$200,74	$1.003,70	$4.014,80	$48.177,60

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 55: Ingresos Presentación 1000gr - Año 3

Ingresos Año 3 - Presentación 1000gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
24,60kg	24,60	$8,32	$204,67	$1.023,35	$4.093,40	$49.120,80

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 56: Ingresos Presentación 1000gr - Año 4

Ingresos Año 4 - Presentación 1000gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
24,60kg	24,60	$8,49	$208,86	$1.044,27	$4.177,20	$50.126,40

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 57: Ingresos Presentación 1000gr - Año 5

Ingresos Año 5 - Presentación 1000gr						
Cantidad	Unidad	Precio	Ingreso Diario	Ingreso Semanal	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
24,60kg	24,60	$8,66	$213,04	$1.065,18	$4.260,80	$51.129,60

Elaborado por: Johny Mora

4.2.2. Presupuesto de Costos

Tabla 58: Presupuesto de Costos

Presupuesto de Costos						
Periodos	**Mensual**	**Año1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Costos Directos						
Agua	$1.500,00	$18.000,00	$18.360,00	$18.727,20	$19.101,74	$19.483,78
Carnes	$4.000,00	$48.000,00	$48.960,00	$49.939,20	$50.937,98	$51.956,74
Especias	$2.250,00	$27.000,00	$27.540,00	$28.090,80	$28.652,62	$29.225,67
Tripas	$500,00	$6.000,00	$6.120,00	$6.242,40	$6.367,25	$6.494,59
Laminas	$600,00	$7.200,00	$7.344,00	$7.490,88	$7.640,70	$7.793,51
Total C.D.	**$8.850,00**	**$106.200,00**	**$108.324,00**	**$110.490,48**	**$112.700,29**	**$114.954,30**
Costos Indirectos						
Útiles de Aseo	$300,00	$3.600,00	$3.672,00	$3.745,44	$3.820,35	$3.896,76
Útiles de Oficina	$250,00	$3.000,00	$3.060,00	$3.121,20	$3.183,62	$3.247,30
Total C. I.	**$550,00**	**$6.600,00**	**$6.732,00**	**$6.866,64**	**$7.003,97**	**$7.144,05**
Total de Costos	**$9.400,00**	**$112.800,00**	**$115.056,00**	**$117.357,12**	**$119.704,26**	**$122.098,35**

Elaborado por: Johny Mora

En este presupuesto se presenta a todos aquellos costos como las materias primas insumos de producción y además también a los costos indirectos de fabricación es decir aquí se detallaran los costos que estén relacionados a la elaboración del producto en sí o que sean necesarios para que se pueda generar el proceso productivo con normalidad.

Para el presente proyecto los costos a presupuestar serán definidos para periodos de producción mensuales es así que como lo muestra la tabla anterior requeriremos de $9400,00 para producir 2460kg mensuales de embutidos orgánicos y para cada año lo que en ella se muestra. Es importante también resaltar que se incrementara en un 2% anual el precio de las materias primas y también de todos los insumos todo esto se realizará a partir del segundo año de operaciones para poder dar un valor más cercano a la realidad debido a la inflación de precios que se presenta en la economía.

4.2.3. Presupuesto de Gastos

En el presupuesto de gastos se presentan todos aquellos desembolsos de dinero que están relacionados con los gastos administrativos, financieros y de ventas. Para el presente proyecto tendremos en consideración los siguientes aspectos:

-Los gastos serán aumentados cada año en un 2% por temas de inflación.

-Las depreciaciones son calculadas bajo el método de línea recta.

-Los sueldos y salarios incrementaran en un 3% anualmente.

-Se presenta gastos por publicidad por $1.000,00 únicamente en el primer año.

-Se presenta gastos por mantenimiento de maquinaria por $500 anuales.

Tabla 59: Gasto de Depreciaciones

Depreciaciones							
Infraestructura	**Valor**	**Valor Residual**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Construcción y adecuaciones	$ 6.000,00	5%	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00
Total	**$ 6.000,00**		**$ 300,00**	**$ 300,00**	**$ 300,00**	**$ 300,00**	**$ 300,00**
Maquinaria y Equipos							
Cutter 200kg	$ 2.500,00	10%	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00
Molino Industrial 200kg	$ 3.000,00	10%	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00
Embutidora Industrial	$ 2.000,00	10%	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00
Horno Embutidos 12 pies	$ 3.500,00	10%	$ 350,00	$ 350,00	$ 350,00	$ 350,00	$ 350,00
Termo Formadora 4X4	$ 3.200,00	10%	$ 320,00	$ 320,00	$ 320,00	$ 320,00	$ 320,00
Pack Varios	$ 1.400,00	10%	$ 140,00	$ 140,00	$ 140,00	$ 140,00	$ 140,00
Total	**$ 15.600,00**		**$ 1.560,00**	**$ 1.560,00**	**$ 1.560,00**	**$ 1.560,00**	**$ 1.560,00**
Equipos de computación y oficina							
Computadoras de escritorio	$ 800,00	10%	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00
Impresora multifunción	$ 300,00	10%	$ 30,00	$ 30,00	$ 30,00	$ 30,00	$ 30,00
Caja registradora	$ 200,00	10%	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00	$ 20,00
Total	**$ 1.300,00**		**$ 130,00**	**$ 130,00**	**$ 130,00**	**$ 130,00**	**$ 130,00**
Muebles y Enceres							
Sillas y Escritorios	$ 800,00	10%	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00	$ 80,00
Total	**$ 800,00**		**$ 80,00**	**$ 80,00**	**$ 80,00**	**$ 80,00**	**$ 80,00**
TOTAL	**$ 23.700,00**		**$ 2.070,00**	**$ 2.070,00**	**$ 2.070,00**	**$ 2.070,00**	**$ 2.070,00**

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 60: Cálculo Sueldos y Salarios

Sueldos y Salarios				
Cargo	**Gerente**	**Vendedor**	**Operario**	**Totales**
#	1	1	2	4
Sueldo	$ 600,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 1.800,00
Total sueldos	$ 7.200,00	$ 4.800,00	$ 9.600,00	$ 21.600,00
A. Patronal	$ 874,80	$ 583,20	$ 1.166,40	$ 2.624,40
13er sueldo	$ 600,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 1.800,00
14to sueldo	$ 400,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 1.600,00
Vacaciones	$ 300,00	$ 200,00	$ 400,00	$ 900,00
F. de reserva	$ 600,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 1.800,00
Total	**$ 9.974,80**	**$ 6.783,20**	**$ 13.566,40**	**$ 30.324,40**

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 61: Gasto Sueldos y Salarios – 5 Períodos

Sueldos y Salarios – 5 Períodos					
Tipo	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Administrativo	$ 9.974,80	$ 10.274,04	$ 10.582,27	$ 10.899,73	$ 11.226,73
Ventas	$ 6.783,20	$ 6.986,70	$ 7.196,30	$ 7.412,19	$ 7.634,55
Operativo	$ 13.566,40	$ 13.973,39	$ 14.392,59	$ 14.824,37	$ 15.269,10
Total	**$ 30.324,40**	**$ 31.234,13**	**$ 32.171,16**	**$ 33.136,29**	**$ 34.130,38**

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 62: Presupuesto de Gastos

Presupuesto de Gastos					
Gastos Administrativos					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	$ 9.974,80	$ 10.274,04	$ 10.582,27	$ 10.899,73	$ 11.226,73
Servicios Básicos	$ 1.620,00	$ 1.652,40	$ 1.685,45	$ 1.719,16	$ 1.753,54
Depreciaciones	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00
Gastos Constitución	$ 1.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Muebles y Enseres	$ 800,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Equipos Computación	$ 1.100,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Equipos de Oficina	$ 200,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Suministros de Oficina	$ 300,00	$ 306,00	$ 312,12	$ 318,36	$ 324,73
Suministros de Aseo	$ 250,00	$ 255,00	$ 260,10	$ 265,30	$ 270,61
TOTAL	$ 17.314,80	$ 14.557,44	$ 14.909,94	$ 15.272,55	$ 15.645,61
Gastos Ventas					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	$ 6.783,20	$ 6.986,70	$ 7.196,30	$ 7.412,19	$ 7.634,55
Publicidad	$ 1.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Infraestructura	$ 6.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Patentes	$ 1.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
TOTAL	$ 14.783,20	$ 6.986,70	$ 7.196,30	$ 7.412,19	$ 7.634,55
Gastos Operativos					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	$ 13.566,40	$ 13.973,39	$ 14.392,59	$ 14.824,37	$ 15.269,10
Maquinaria y Equipos	$ 15.600,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Mantenimiento	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00
TOTAL	$ 29.666,40	$ 14.473,39	$ 14.892,59	$ 15.324,37	$ 15.769,10
Gastos Financieros					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	$ 1.874,63	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL	$ 1.874,63	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL GASTOS	$ 63.639,03	$ 36.017,53	$ 36.998,83	$ 38.009,11	$ 39.049,26

Elaborado por: Johny Mora

4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.3.1. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 63: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos Embutidos 200gr	$ 206.640,00	$ 211.363,20	$ 216.086,40	$ 220.809,60	$ 225.532,80
Ingresos Embutidos 100gr	$ 47.232,00	$ 48.177,60	$ 49.120,80	$ 50.126,40	$ 51.129,60
Ingresos Totales	**$ 253.872,00**	**$ 259.540,80**	**$ 265.207,20**	**$ 270.936,00**	**$ 276.662,40**
Costo de ventas	$ 112.800,00	$ 115.056,00	$ 117.357,12	$ 119.704,26	$ 122.098,35
Utilidad Bruta Ventas	**$ 141.072,00**	**$ 144.484,80**	**$ 147.850,08**	**$ 151.231,74**	**$ 154.564,05**
Gastos Operacionales	$ 29.666,40	$ 14.473,39	$ 14.892,59	$ 15.324,37	$ 15.769,10
Gasto de Ventas	$ 14.783,20	$ 6.986,70	$ 7.196,30	$ 7.412,19	$ 7.634,55
Gastos Administrativos	$ 17.314,80	$ 14.557,44	$ 14.909,94	$ 15.272,55	$ 15.645,61
Utilidad Operacional	**$ 79.307,60**	**$ 108.467,27**	**$ 110.851,25**	**$ 113.222,63**	**$ 115.514,79**
Gastos Financieros	$ 1.874,63	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Utilidad Ant. Part. Trab.	**$ 77.432,97**	**$ 108.467,27**	**$ 110.851,25**	**$ 113.222,63**	**$ 115.514,79**
15% Participación Trab.	$ 11.614,95	$ 16.270,09	$ 16.627,69	$ 16.983,39	$ 17.327,22
Utilidad Ant. Imp. Renta	**$ 65.818,02**	**$ 92.197,18**	**$ 94.223,56**	**$ 96.239,23**	**$ 98.187,57**
25% Impuesto a la Renta	$ 16.454,51	$ 23.049,29	$ 23.555,89	$ 24.059,81	$ 24.546,89
Utilidad Disponible	**$ 49.363,52**	**$ 69.147,88**	**$ 70.667,67**	**$ 72.179,43**	**$ 73.640,68**
5% Reserva Legal	$ 2.468,18	$ 3.457,39	$ 3.533,38	$ 3.608,97	$ 3.682,03
Utilidad Neta Ejercicio	**$ 46.895,34**	**$ 65.690,49**	**$ 67.134,29**	**$ 68.570,45**	**$ 69.958,65**

Elaborado por: Johny Mora

La tabla muestra que el proyecto presenta resultados favorables desde el primer periodo de operaciones, entregando una utilidad neta de $15.160,59 con lo cual podemos determinar que el proyecto, de momento cumple con las expectativas anheladas.

4.3.2. Estado de Situación Financiera Inicial

Tabla 64: Estado de Situación Financiera Inicial

Balance de Situación Financiera Inicial			
ACTIVOS		**PASIVOS**	
Activos Corrientes		Pasivo Corriente	
Bancos	$ 35.247,50	-	
Total Activo Corriente	$ 35.247,50	Total Pasivo Corriente	$ 0,00
Activo No Corriente		Pasivo No corriente	
Propiedad, Planta y Equipo		Deuda Bancaria	$ 28.840,50
Infraestructura	$ 6.000,00	Total Pasivo No Corriente	$ 28.840,50
Maquinaria y Equipos	$ 15.600,00	**TOTAL PASIVO**	**$ 28.840,50**
Muebles y Enseres	$ 800,00		
Equipos de computación	$ 1.100,00	**PATRIMONIO**	
Equipos de oficina	$ 200,00	Capital	$ 30.657,00
Suministros	$ 550,00		
Total Activo No Corriente	$ 24.250,00	Total Patrimonio	$ 30.657,00
TOTAL ACTIVO	**$ 59.497,50**	**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**	**$ 59.497,50**

Elaborado por: Johny Mora

El estado de situación financiera inicial por su parte nos presenta las cuentas principales de la empresa, donde se tiene el valor total de los activos, tanto corrientes como no corrientes, así como también todo lo referente a pasivos de igual manera corrientes como no corriente y por último la cuenta de patrimonio en la cual se encuentra el capital de la empresa.

4.3.3. Estado de Situación Financiera Proyectado

Tabla 65: Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo Corriente					
Bancos	$ 82.817,47	$ 96.069,29	$ 114.814,83	$ 117.272,21	$ 119.581,43
Total Activo Corriente	$ 82.817,47	$ 96.069,29	$ 114.814,83	$ 117.272,21	$ 119.581,43
Activo No Corriente					
Construcciones	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00
Maquinaria y Equipo	$ 15.600,00	$ 15.600,00	$ 15.600,00	$ 15.600,00	$ 15.600,00
Muebles y enseres	$ 800,00	$ 800,00	$ 800,00	$ 800,00	$ 800,00
Equipos de Computación	$ 1.100,00	$ 1.100,00	$ 1.100,00	$ 1.100,00	$ 1.100,00
Equipos de Oficina	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00	$ 200,00
Suministros	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00
(-) Dep. Acumulada	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00	$ 2.070,00
Total Activo No Corriente	**$ 22.180,00**	**$ 22.180,00**	**$ 22.180,00**	**$ 22.180,00**	**$ 22.180,00**
TOTAL ACTIVO	**$ 104.997,47**	**$ 118.249,29**	**$ 136.994,83**	**$ 139.452,21**	**$ 141.761,43**
PASIVO					
Pasivo Corriente					
15% Part. Trab.	$ 11.614,95	$ 16.270,09	$ 16.627,69	$ 16.983,39	$ 17.327,22
25% Imp.Renta	$ 16.454,51	$ 23.049,29	$ 23.555,89	$ 24.059,81	$ 24.546,89
Total Pasivo Corriente	**$ 28.069,45**	**$ 39.319,39**	**$ 40.183,58**	**$ 41.043,20**	**$ 41.874,11**
Pasivo No Corriente					
Deuda bancaria	$ 30.715,13				
Total Pasivo No Corriente	$ 30.715,13	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL PASIVO	**$ 58.784,58**	**$ 39.319,39**	**$ 40.183,58**	**$ 41.043,20**	**$ 41.874,11**
PATRIMONIO					
Capital	$ 30.657,00	$ 30.657,00	$ 30.657,00	$ 30.657,00	$ 30.657,00
Reserva legal (5%)	$ 777,79	$ 1.674,74	$ 1.716,71	$ 1.756,73	$ 1.792,63
Utilidad del ejercicio	$ 14.778,09	$ 31.820,08	$ 32.617,47	$ 33.377,82	$ 34.059,88
Utilidad Acumulada	$ 0,00	$ 14.778,09	$ 31.820,08	$ 32.617,47	$ 33.377,82
Total Patrimonio	$ 46.212,89	$ 78.929,91	$ 96.811,25	$ 98.409,01	$ 99.887,32
TOTAL PASIVO + PAT	**$ 104.997,47**	**$ 118.249,29**	**$ 136.994,83**	**$ 139.452,21**	**$ 141.761,43**

Elaborado por: Johny Mora

4.3.4. Flujo de Caja

Tabla 66: Flujo de Caja

Flujo de Caja Proyectado						
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingreso por Ventas		$ 253.872,00	$ 259.540,80	$ 265.207,20	$ 270.936,00	$ 276.662,40
Costos						
(-) Costos de Ventas		$ 112.800,00	$ 115.056,00	$ 117.357,12	$ 119.704,26	$ 122.098,35
(-) Gastos Administrativos		$ 34.914,80	$ 32.685,44	$ 33.581,78	$ 34.504,55	$ 35.454,56
(-) Gastos de Ventas		$ 27.983,20	$ 20.582,70	$ 21.200,18	$ 21.836,18	$ 22.491,27
(-) Gastos Operativos		$ 51.266,40	$ 36.721,39	$ 37.808,03	$ 38.927,27	$ 40.080,09
(-) Gastos Financieros		$ 1.874,63	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Utilidad antes de Part. Trabajadores		$ 77.432,97	$ 108.467,27	$ 110.851,25	$ 113.222,63	$ 115.514,79
(-) 15% Participación Trabajadores		$ 11.614,95	$ 16.270,09	$ 16.627,69	$ 16.983,39	$ 17.327,22
Utilidad antes de Imp. Renta		$ 65.818,02	$ 92.197,18	$ 94.223,56	$ 96.239,23	$ 98.187,57
(-) 25% Impuesto a la Renta		$ 16.454,51	$ 23.049,29	$ 23.555,89	$ 24.059,81	$ 24.546,89
Utilidad Disponible		$ 49.363,52	$ 69.147,88	$ 70.667,67	$ 72.179,43	$ 73.640,68
(-) 5% Reserva Legal		$ 2.468,18	$ 3.457,39	$ 3.533,38	$ 3.608,97	$ 3.682,03
Utilidad Neta del Ejercicio		$ 46.895,34	$ 65.690,49	$ 67.134,29	$ 68.570,45	$ 69.958,65
(+) Depreciación		$ 2.217,06	$ 2.217,06	$ 2.217,06	$ 2.217,06	$ 2.217,06
(-) Pago de capital		$ 28.840,50	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
(-) Inversión Inicial	($ 64.090,00)					
Flujo de Caja	**($ 64.090,00)**	**($ 11.462,85)**	**$ 35.220,76**	**$ 35.683,95**	**$ 36.110,10**	**$ 36.457,97**

Elaborado por: Johny Mora

El cash flow o flujo de caja refleja las salidas y entradas de dinero reales. Son los pagos que se han recibido ya, a diferencia de los ingresos netos que incluyen los pagos que faltan por cobrar. Nos facilita información sobre el estado de la empresa y nuestra capacidad de afrontar deudas, es un elemento fundamental para la tesorería de esta. (blog.finutive.com, 2019)

De momento en nuestro flujo de caja podemos observar que en el primer año es negativo pero esto se debe principalmente a que dicho periodo hemos decidido pagar el total de las obligaciones de inversión, por otro lado también podemos observar que los demás flujos son positivos contrarrestando así al flujo negativo que se presenta al inicio. Adicional a todo esto es muy importante señalar que suele ser común que los flujos de caja sean negativos en su primer año ya que es ahí donde se están iniciando sus operaciones las empresas.

4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

La rentabilidad del proyecto se determina a través de la evaluación financiera, esto significa que aquí podremos conocer si la inversión inicial nos va a permitir generar ganancias a lo largo del tiempo. Si deseamos realizar una evaluación financiera muy acertada, es indispensable contar con métodos de evaluación que consideren el valor del dinero a través del tiempo, para esto pues, se considera mandatorio calcular el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recuperación de la Inversión y la Relación Costo / Beneficio.

4.4.1. Valor Actual Neto

Como lo manifiesta (Baca Urbina, 2010), el valor actual neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Para lo cual primero necesitaremos calcular la tasa con la cual descontaremos los flujos. Al obtener un VAN de $10.731,72 podemos afirmar que el proyecto es rentable.

Tabla 67: Cálculo Costo Promedio Ponderado Capital

Capital	Valor	%	Costo de Capital	Ponderación
Propio	$ 35.249,50	55%	5,00%	2,75%
Financiado	$ 28.840,50	45%	11,00%	3,71%
Total Inversión	$ 64.090,00	100%		6,46%

CPPC / WACC	6,46%
Tasa Riesgo País	10,23%
Tasa de descuento	**16,69%**

Elaborado por: Johny Mora

Tabla 68: Cálculo Valor Actual Neto

Período	Flujos de Efectivo	Factor Actualiz.	Valor Actual
0	$ (64.090,00)	1,0000	$ (64.090,00)
1	$ (11.462,85)	0,8570	$ (9.823,12)
2	$ 35.220,76	0,7344	$ 25.865,02
3	$ 35.683,95	0,6293	$ 22.456,60
4	$ 36.110,10	0,5393	$ 19.474,08
5	$ 36.457,97	0,4622	$ 16.849,14
			$ 10.731,72

Elaborado por: Johny Mora

4.4.2. Tasa Interna de Retorno

Lo que (Baca Urbina, 2010) señala es que la Tasa Interna de Retorno es la tasa por medio de la cual el VAN se convierte en cero, y que esta tasa es la responsable de igualar la suma de los flujos que han sido descontados frente a la inversión inicial. Al obtener una TIR mayor a la Tasa de Descuento sabemos que el proyecto es rentable.

Tabla 69: Cálculo Tasa Interna de Retorno

Período	Flujos de Efectivo	Factor Actualiz.	Valor Actual
0	$ (64.090,00)	1,0000	$ (64.090,00)
1	$ (11.462,85)	0,8210	$ (9.411,36)
2	$ 35.220,76	0,6741	$ 23.742,03
3	$ 35.683,95	0,5535	$ 19.749,29
4	$ 36.110,10	0,4544	$ 16.408,42
5	$ 36.457,97	0,3731	$ 13.601,61
			$ 0,00
			21,80%

Elaborado por: Johny Mora

4.4.3. Período de Recuperación de la Inversión

Como lo menciona (Sapag Chain, 2011), establece la cantidad de periodos necesarios para recuperación de la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptable por la empresa. Como podemos observar en la tabla se requerirá de 1097,5 días para recuperar la inversión en su totalidad lo que expresado en años seria 3,05 años.

Tabla 69: Cálculo Tasa Interna de Retorno

Años	**Flujos de Efectivo**	**Flujos Acumulados**	**Días**
0	$ 64.090,00		
1	$ (11.462,85)	$ (11.462,85)	360
2	$ 35.220,76	$ 23.757,91	360
3	$ 35.683,95	$ 59.441,86	360
4	$ 36.110,10	$ 4.648,14	17,5
			1097,5

Elaborado por: Johny Mora

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

• Dentro del Distrito Metropolitano de Quito existen muy pocas empresas que ofertan el producto que se plantea lanzar al mercado, por lo cual la introducción del mismo tendría una excelente aceptación por parte del mercado potencial.

• No existe un mercado dominado por una marca en especial referente a este producto, debido que no se encontró una empresa que domine el mercado en la ciudad de Quito, pese a las bondades nutritivas que el producto aporta para la salud de las personas, especialmente para los niños que están en etapa de desarrollo y demandan una alimentación saludable y balanceada.

• En cuanto a la encuesta se obtuvo resultados favorables en todas las preguntas siendo importante destacar que el 86% de los encuestados estarían dispuestos a incluir a los embutidos orgánicos como productos de consumo habitual en su alimentación.

• También es importante resaltar que más de la mitad de los encuestados piensa que los embutidos orgánicos son más nutritivos que los embutidos tradicionales y que la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar $1.75 por empaques de 200gr y que se ofrecerá el precio de $1.50 por ventas de 1kg al granel.

• Se concluye que el personal necesario para que el proyecto pueda funcionar con normalidad es de 4 personas, las cuales cumplen una función específica dentro de la empresa, como factor positivo es que la empresa a más de estar ubicada en un sector estratégico y de fácil acceso tanto para proveedores como clientes no cuenta con el gasto fijo del arriendo, ya que el inmueble es propio.

• Lo que es la ingeniería del proyecto se tiene que la planta de producción está en plena capacidad de entregar 123kg diarios de embutidos orgánicos en jornadas de 8 horas de trabajo contando con dos operarios, dentro de este periodo de tiempo esto desde que llegan las materias primas hasta que el producto está terminado.

• En cuanto a la inversión inicial para la realización del proyecto se ha calculado en $ $64.090,00 de los cuales el 55% se lo financiará por medio de capital propio mientras que el 45% restante se lo financiará por medio de un crédito bancario el cual se lo pagará en un año.

• El proyecto se lo considera rentable ya que en los cinco periodos se obtienen utilidades, además se ha obtenido un VAN de $ 10.731,72 con una tasa de descuento del 16,69% y una TIR del 21,80% lo que es bueno, y finalmente se prevé que el PRI será de 3,0 5años.

5.1. Recomendaciones

• Se debe utilizar a las redes sociales como un aliado para poder realizar una campaña publicitaria intensiva con el fin de dar a conocer el producto al público en general, dado que este producto no tiene una gran experiencia estando en el mercado nacional, además para diferenciarnos de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos industrializados.

• Cuando la empresa se estabilice y empiece a tener sus ganancias de forma estable se recomienda que la empresa empiece a diversificar su portafolio de productos y también que aumente las presentaciones de los productos con los que se inició las operaciones.

• Ganar mercado lo más pronto posible ofertando promociones y descuentos atractivos sobre un producto que es sano, de calidad y a un precio accesible para la gente, ya que en el país existe una gran oportunidad de crecimiento, se recomienda tomar estas acciones con el fin de tener asegurada la clientela de la empresa, para que no le afecte el ingreso de cualquier otro tipo de competidor en el mercado con la venta del mismo producto o sus sustitutos.

• Realizar capacitaciones al personal de manera periódica enfatizando temas de atención al cliente y buenas prácticas de manufactura, con el fin de lograr no solo un producto de calidad sino también una excelente imagen de la empresa, todo esto con el fin de que el cliente se sienta contento y regrese por un producto y un servicio de la más alta calidad que se pueda brindar.

• Establecer un control por parte del gerente de la empresa sobre los estados financieros, se recomienda realizar reuniones mensualmente con todos los departamentos de la empresa de forma inicial con el fin de conocer la situación de la empresa y aplicar nuevas estrategias para poder captar la atención del mercado y cumplir con la meta en ventas planteada para el primer año y los posteriores.

BIBLIOGRAFIA

Ley de Creación del Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (1997).

Camara de Comercio de Guayaquil. (2007). Guayaquil.

Constitutción de la Republica del Ecuador. (2008). Montecristi.

Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. (2015). Quito.

Estatuto de la CACEBCE. (2017). Quito.

Ley de Fomento Productivo. (2018). Quito.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (2018). Quito.

Ley Orgánica para Impulsar la Reactivación Económica del Ecuador. (2018). Quito.

(2019). Recuperado el 26 de 08 de 2019, de www.eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/08/nota/7320869/017-se-ubico-inflacion-abril-segun-inec

(2019). Recuperado el 1 de 10 de 2019, de fido.palermo.edu: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=2568&id_libro=82

blog.finutive.com. (2019). Recuperado el 08 de 12 de 2019, de https://blog.finutive.com/formacion/diccionario/asesoria/contabilidad/que-es-el-flujo-de-caja/

clickbalance.com. (2019). Recuperado el 03 de 12 de 2019, de https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/el-presupuesto-de-operacion/

Codigo de Trabajo. (2019). Quito.

Código Monetario y Financiero. (2019). Quito.

economipedia.com. (2019). Recuperado el 15 de 09 de 2019, de https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html

economipedia.com. (2019). Recuperado el 02 de 12 de 2019, de https://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html

Emprendedores.es. (2019). Obtenido de https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/

es.escribd.com. (2019). Recuperado el 05 de 01 de 2019, de https://es.scribd.com/doc/56967580/Estudio-Tecnico-Proyecto

estudiosdemercado.org. (2019). Recuperado el 18 de 11 de 2019, de https://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html

gestiopolis.com. (2019). Recuperado el 15 de 10 de 2019, de https://www.gestiopolis.com/teoria-del-analisis-foda/

http://liberal.com.mx. (2019). Recuperado el 16 de 10 de 2019, de http://liberal.com.mx/efectos-secundarios-de-los-embutidos/

https://es.wikipedia.org. (2019). Recuperado el 19 de 10 de 2019, de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

https://fido.palermo.edu. (2019). Recuperado el 16 de 10 de 2019, de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=2568&id_libro=82

https://www.elcomercio.com. (2019). Recuperado el 16 de 10 de 2019, de https://www.elcomercio.com/sabores/embutidos-slow-food-consumo-carnes.html

inaem.aragon.es. (2019). Recuperado el 14 de 11 de 2019, de https://inaem.aragon.es/

itson.mx. (2019). Recuperado el 15 de 10 de 2019, de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf

lifeder.com. (2019). Recuperado el 27 de 11 de 2019, de https://www.lifeder.com/inversion-inicial/

sinnexus.com. (2019). Recuperado el 15 de 11 de 2019, de https://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx

wikipedia.org. (2019). Recuperado el 12 de 11 de 2019, de https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo

www.cacebce.com. (2019). Recuperado el 26 de 08 de 2019, de https://www.cacebce.com/cacebce/index.php/transparencia/tasas-de-interes

www.obs-edu.com. (2019). Recuperado el 19 de 11 de 2019, de https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/ingenieria/elementos-clave-en-la-ingenieria-de-proyectos

zonaeconomica.com. (2019). Recuperado el 27 de 11 de 2019, de https://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero

Al-Debei, M. (2009). *Defining the business model in the new world of digital business.*

Baca Urbina, G. (2010). *Administracion Integral.*

Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas Nacionales Trimestrales.* Quito.

Bateman, T. (2009). *Administración : liderazgo y colaboración en un mundo competitivo.*

Brisith Journal of Psychiatry. (2009). Safety of meat and processed meat.

CACEBCE. (2017). *CACEBCE.* Recuperado el 2019, de https://www.cacebce.com/cacebce/index.php/transparencia/tasas-de-interes

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recurso Humanos.*

D'Alessio, F. (2008). *Planificación Estratégica.*

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.*

El Comercio. (2019). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 26 de 08 de 2019, de https://www.elcomercio.com/actualidad/tasas-interes-sistemafinanciero-economia-ahorro.html.

El Universo. (2019). Recuperado el 18 de 11 de 2019, de www.eluniverso.com: https://www.eluniverso.com/noticias/2019/05/08/nota/7320869/017-se-ubico-inflacion-abril-segun-inec

Gestión, R. (2018). *revistagestion.ec*. Recuperado el 18 de 11 de 2019, de https://revistagestion.ec/index.php/noticias/economia-nacional-crecio-06-en-el-primer-trimestre

Harvard School of Public Health. (2010). *www.hsph.harvard.edu.* Recuperado el 15 de 03 de 2019, de https://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/processed-meats-unprocessed-heart-disease-diabetes/

Hernandez Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Administración.*

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica.*

Hitt, M. (2004). *Administración Estratégica.*

http://www.mailxmail.com. (s.f.). Recuperado el 12 de 10 de 2019, de http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Índice de Precios al Consumidor.*

Lifeder. (2019). *www.lifeder.com*. Recuperado el 25 de 08 de 2019, de https://www.lifeder.com/macroambiente-empresa/

Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados.*

McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigacion de Mercados.*

Munch, L. (2005). *Fundamentos de Administración.*

Pigneur, Y., & Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio.*

Porter, M. (2006). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.*

revistagestion.ec. (s.f.). Recuperado el 26 de 08 de 2019, de https://revistagestion.ec/index.php/noticias/la-inflacion-de-mayo-fue-negativa-en-0004

Sapag Chain, N. (2011). *Preparación y Evaluación de Proyectos.*

Slywotzky, A. (1996). *Value Migration.*

Steiner, G. (2007). *Planeación Estrategica.*

Stewart, D., & Zhao, Q. (2000). *Internet Marketing, Business Models, and Public Policy.*

Thinkandstart. (2019). *thinkandstart.com*. Recuperado el 25 de 08 de 2019, de https://thinkandstart.com/2012/el-macroambiente-fuerzas-demograficas-sociales-politicas-y-legales/

thinkandstart.com. (s.f.). Recuperado el 26 de 08 de 2019, de https://thinkandstart.com/2012/el-macroambiente-fuerzas-macroeconomicas/

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica.*

Weston, F. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera.*

www.eltelegrafo.com.ec. (s.f.). Recuperado el 26 de 08 de 2019, de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pib-ecuador-primertrimestre-2019