

**UNIVERSIDAD TECNICA DE
BABAHOYO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E
INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y
GESTION EMPRESARIAL**

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCION Y
COMERCIALIZACION DE CARNE PORCINA EN EL CANTON
BABAHOYO.”**

Autores:

MERCEDES ICAZA LEON

DAVID MENDOZA MORA

Director:

Ing. Carlos Aguirre Rodriguez MBA

Lector:

Ing. Jose Nivelá Icaza MBA

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a la Facultad de administración finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al Ing. Carlos Aguirre Ms. director de tesis, a los maestros que sin egoísmo nos impartieron sus conocimientos.

Al Ing. José Nivela Ms lector de tesis por haberme guiado sabiamente y en general a todas aquellas personas que en menor o mayor grado han contribuido a la feliz culminación del presente trabajo.

DAVID MENDOZA MORA

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios, por darme la fuerza y perseverancia y por haberme permitido llegar hasta este punto y por estar conmigo en cada paso que doy culminar con éxitos mis estudios

A mis padres, por haber sido mi apoyo incondicional, por sus consejos, por la motivación constante lo que me ha permitido ser una persona de bien pero mas que nada por su amor.

A mis hermanas por estar conmigo y apoyarme en ciertos momentos difíciles y a todos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

DAVID MENDOZA MORA

AGRADECIMIENTO

Primeramente y ante todo agradezco a Dios y a mis padres, a Dios por mantenerme con vida y salud necesaria para culminar mi tesis, a mis padres por el apoyo que me han brindado incondicionalmente en cada etapa de mi vida estudiantil llena de alegrías y tristezas.

A mis profesores quienes en estos años de estudios superiores me supieron entender, comprender y ayudar.

A mis compañeros con quienes pase una etapa de mi vida llena de alegrías, triunfos y derrotas y que siempre estuvieron conmigo dándome su cariño apoyo y confianza necesaria.

Culmino agradeciéndoles a mis padres, Dios, profesores y compañeros por la confianza brindada y a la vez recibida.

MERCEDES ICAZA LEON

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con todo mi cariño, respeto y amor a mis padres el Sr. Carlos Icaza y la Sra. Matilde León, quienes con su esfuerzo me dieron lo necesario para culminar los estudios primarios, secundarios y ahora superior ; el apoyo brindado en esta etapa de mi vida para ser una persona de bien.

También con gratitud a Facultad de Administración Finanzas e Informática el cual me abrió sus puertas y transmitió a través de mis maestros todo el conocimiento ahora aprendido.

Con mucho respeto a mi Director Ing. Carlos Aguirre y Lector Ing. José Nivela a quienes les debo horas de dedicación y paciencia.

MERCEDES ICAZA LEON

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Los autores de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CARNE PORCINA EN EL CANTON BABAHOYO”**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

MERCEDES ICAZA LEON

DAVID MENDOZA MORA

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido PÀGINA

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA.....	13
1.1.CONTEXTO INTERNACIONAL.....	13
1.2 CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL.....	14
1.3 SITUACIÒN PROBLEMÀTICA.....	15
1.4 FORMULACIÒN DEL PROBLEMA.....	15
1.5 PROBLEMAS DERIVADOS.....	16
1.6 OBEJTIVOS.....	16
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.6.2 OBJETIVO ESPECÌFICO.....	16
1.7 JUSTIFICACIÒN.....	17

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	19
2.1ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	19
2.2FUNDAMENTACION TEORICA.....	21
2.2.1 DESCRIPCIÒN DE LOS PRINCIPALES RAZAS MEJORADAS.....	23
2.2.2 ANATOMÌA DEL CERDO.	26
2..2.3 CICLO REPRODUCTIVO.	28
2.2.4 SISTEMAS DE REPRODUCCIÒN PORCINA.....	32
2.2.5 NORMAS DE REPRODUCCIÒN.....	34
2.3 FUNDAMENTOS CONCEPTUAL.....	35
2.3.1 PLAN ESTRATÈGICO.....	35
2.3.2 ANALISIS FODA.....	36
2.3.3 MARKETING ESTRATÈGICO.....	37
2.3.4 PLAN DE MARKETING.....	38
2.3.5 POSESIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	47
2.3.5.1 PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES.....	48
2.3.5.2 NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES.....	51
2.3.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	60
2.3.3.1 ASPECTOS EMOCIONALES.....	64
2.4 MARCO LEGAL.....	67
2.5 HIPÒTESIS.....	80
2.5.1 HIPÒTESIS GENERAL.....	80
2.5.2 HIPÒTESIS ESPECÌFICAS.....	80
2.6 VARIABLES.....	81
2.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	81
2.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	81

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	82
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	82
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	82
3.2. METODOS Y TECNICAS.....	82
3.2.1. METODOS.....	82
3.2.1.1. METODO CIENTIFICO.....	83
3.2.1.2 .METODO HIPOTETICO- DEDUCTIVO.....	84
3.2.1.3. METODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO.....	84
3.2.1.4 MÈTODU DESCRPTIVO.....	85
3.3. TECNICAS.....	85
3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	85
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	85
3.6 UNIVERSO Y MUESTREO.....	86
3.6.1 MUESTRA.....	86
3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	90
3.7.1 DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	90
3.7.1.1 ENCUESTA POBLACIÓN CANTÓN BABAHOYO.....	90
3.7.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	97

CAPITULO IV

4. PROPUESTA.....	99
4.1 TITULO.....	99
4.2 INTRODUCCIÓN.....	99
4.3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	100
4.3.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	102
4.3.1.1 DEMANDA POTENCIAL.....	102
4.3.1.2 OFERTA DE MERCADO.....	104
4.3.1.3 ANÁLISIS FODA.....	105
4.3.1.4 MOLELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	114
4.3.1.5 SEGEMENTACIÓN Y COMPOSICIÓN DEL MERCADO.....	116
4.3.1.6 POSICIONAMIENTO/ SEGMENTACIÓN.....	119
4.3.2. MARCO LEGAL.....	123
4.3.3. ESTUDIO FINANCIERO.....	124
4.3.3.1. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS.....	125
4.3.3.2 INVERSIÓN INICIAL.....	125
4.3.3.3 FINANCIACIÓN.....	131
4.3.3.4 PRESUPUESTO.....	135
4.3.3. 5 DEPRECIACIONES-AMORTIZACIONES.....	141
4.3.3.6. GASTOS.....	142
4.3.3.7 VALOR DE DESECHO.....	143
4.3.3.8 RESULTADO CONTABLE ESTIMADO.....	143
4.3.3.9. FLUJO DE CAJA ESTIMADO.....	145
4.3.3.10 CÀLCULO DE LA TIR.....	145
4.3.3.11 CÀLCULO DE LA VAN	146
4.3.3.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	147

4.3.3.13 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	151
4.3.4 DECISIÓN SOBRE EL PROYECTO.....	153
4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154-155
4.4.1 CONCLUSIIONES.....	154
4.4.2 RECOMENDACIONES.....	155
4.5. BIBLIOGRAFIA.....	158
ANEXOS.....	

RESUMEN

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma crítico propositivo, que cuestiona los esquemas de hacer investigación y no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución. Por lo cual, del análisis detenido del problema, se estableció la formulación siguiente: ¿Cuáles son los lineamientos necesarios para el diseño de un plan de negocio para determinar la viabilidad de producción y comercialización de carne porcina?

La presente investigación es de tipo descriptiva y corresponde a una investigación de campo, por cuanto se la desarrolló en el entorno del contexto del Cantón Babahoyo, sustentándose en la investigación de fuente primaria ya que se realizaron observaciones, se desarrollaron entrevistas y se aplicaron encuestas. Además, al tratarse de la necesidad de emplear aspectos documentales para apoyar la investigación, el presente estudio se tornó en bibliográfico documental.

La investigación fue eminentemente cualitativa; es decir, buscó las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada que puso énfasis en los resultados; el cual se orientó a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

Esta investigación se desarrolló en el Cantón Babahoyo, en donde se consideró trabajar con el mercado minorista: supermercados y

carnicerías.

Bajo la hipótesis de que aplicado el plan de negocio, contribuirá con el mejoramiento del emprendimiento, se podrá determinar las alternativas administrativas que permita cumplir con el objetivo principal y una vez corroborada la misma nos ha permitido visualizar la importancia del marketing.

INTRODUCCIÓN

Uno de los eslabones de la cadena productiva del cerdo más importante y significativo es la comercialización. Pero para el productor este aspecto ha incidido notablemente para que su negocio no haya sido del todo atractivo, al no poseer los elementos necesarios para colocar su producto en el mercado.

Actualmente la comercialización del cerdo se basa en ventas de animales en pie o en canal, condición ésta que se hace demasiado peligrosa, una vez que el valor que se puede agregar o es mínimo o no existe, igualmente los riesgos que se corren son altos por la infinidad de factores que pueden determinar el éxito de la operación.

El hecho de que la carne de cerdo siga siendo censurada por varios sectores consumidores como un producto peligroso, ha hecho que su producción y distribución sea todavía incipiente; y esta actividad no se ha desarrollado como una verdadera industria.

Con la finalidad de introducir en el mercado del Cantón Babahoyo, se desarrollarán los siguientes aspectos en este plan de negocio:

En el Capítulo I explica el Problema de investigación, su contexto nacional e internacional y lo sitúa en el Cantón Babahoyo.

En el Capítulo 2 presenta los objetivos generales y específicos que se cumplieron; en el Capítulo 3, se desarrolla el Marco Teórico de la investigación a través del análisis de las variables.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de este trabajo, los que se han dividido en tres bloques de acuerdo a la categoría de informantes; mercado minoristas como supermercados y carnicerías. Las preguntas

fueron elaboradas de acuerdo a las hipótesis que se sometieron a prueba; se determinaron los porcentajes para cada respuesta, se analizaron contrastando con las hipótesis y se dedujeron las conclusiones y recomendaciones. Los principales problemas detectados se relacionan con la falta de los instrumentos que permitan el desarrollo de una imagen institucional fácilmente reconocible por parte de la ciudadanía

Con esa información se elaboró una propuesta que tiene como eje el desarrollo de la rentabilidad.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Contexto internacional

La aparición del cerdo se remonta a 40 millones de años según los fósiles, que indican que una especie de cerdo salvaje habitaba los bosques y los pantanos de Europa y Asia. Alrededor del año 4900 A.C. los cerdos fueron domesticados en China y criados en Europa alrededor del año 1500 A.C.

Por insistencia de la reina Isabel La Católica de España, Cristóbal Colón se llevó ocho cerdos en su viaje a Cuba en 1493. Pero fue Hernando Soto el que podría ser considerado “el padre de la industria porcina americana”. Fue él quien en el año 1539 desembarcó los primeros 13 cerdos en Tampa Bay, Florida.

La comercialización del cerdo en la década de 1850 no fue tarea fácil. Los pastores de piaras de cerdos lo hicieron a lo largo de caminos que más tarde se convirtieron en rutas del ferrocarril. Entre 40,000 y 70,000 cerdos fueron llevados desde Ohio hasta los mercados de la zona este del país en un solo año; cada pastor dirigía a 100 cerdos.

Los Estados Unidos es uno de los países líderes a nivel mundial en producción porcina y el tercer país en cuanto a exportación, se estima que la producción de los Estados Unidos constituye alrededor del 10% del total mundial. El crecimiento más significativo fue el de Carolina del Norte que se ha convertido actualmente en el segundo estado con mayor producción.

A pesar del incremento en los costes del alimento para cerdos, los productores de Carolina del Norte se volvieron más competitivos cuando comenzaron a usar cerdos genéticamente mejorados, capaces de tener una reproducción más eficiente y con un desarrollo muscular con menos grasa (como resultado de una mejor alimentación), controlando el tamaño y desarrollando métodos de crianza que reducen la incidencia de enfermedades.

Actualmente, en Ecuador existen algunas empresas productoras quienes han adoptado dichos métodos; pero en algunas ciudades del país aún se siguen utilizando métodos tradicionales para su procesamiento.

1.2. Contexto Nacional y local

En el mercado interno existe una gran demanda insatisfecha de cortes para los canales de venta minorista: supermercados y carnicerías (cortes con y sin hueso).

El precio de este producto en los mostradores tiene una importante distorsión que se genera en la última etapa de la cadena de valor. La carne de cerdo fresca (cortes) debería llegar al consumidor a un precio al menos similar al de la carne vacuna, pero esto no ocurre.

Por lo tanto, entre el precio pagado al productor y el precio de góndola (Final) se registra una gran diferencia, que dificulta el posicionamiento del producto como un ítem de la canasta familiar. Los altos costos internos de los servicios impactan negativamente en la cadena de producción.

El impacto sobre el costo del producto que significan las altas tasas de interés, el alto costo de los transportes, las comunicaciones,

las restricciones energéticas, sumado a la presión fiscal y sanitaria, disminuyen la competitividad de la cadena productiva.

La competencia desleal por evasión fiscal, sanitaria y ambiental, provoca importantes asimetrías entre sectores con tránsito local, provincial y nacional. La evasión fiscal genera distorsión de los costos y los precios, perjudicando a quien actúa dentro del sistema por competencia desleal.

También conlleva a la evasión de controles sanitarios en toda la cadena, lo que se traduce en definitiva en un riesgo para la salud de los consumidores.

1.3. Situación problemática

En un contexto como el actual, las pequeñas y medianas empresas se ven forzadas a redefinir sus estrategias comerciales. Hay pasos que cualquier productor puede seguir para aliviar considerablemente los efectos negativos de la comercialización en forma aislada.

El asociativismo, si bien no resuelve todos los problemas, puede disminuir notablemente esos efectos, actuando a modo de protección.

Dentro del Cantón Babahoyo existe una idea equivocada del consumo de carne de cerdo ya que en su gran mayoría no conoce los beneficios que brinda esta carne, acompañado de la poca información y el servicio ineficiente brindado por los diferentes proveedores existentes en la localidad.

1.4. Formulación del problema

¿Qué incidencia tendrá la ejecución de un plan de negocio que incluya normas elementales de marketing y planeación estratégica para el

incremento de la producción y comercialización de carne porcina en el Cantón Babahoyo?

1.5. Problemas derivados

¿Qué aspectos deberían mejorar las empresas que producen y comercializan la carne de cerdo?

¿Cómo están estructurados los canales de distribución de quienes comercializan la carne de cerdo?

¿En qué medida favorecerá la elaboración de un plan de negocio en el incremento de la producción y comercialización de carne de cerdo?

Son algunos de los problemas que se enfrenta la producción y comercialización de la carne porcina.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1. General

Elaborar un plan de negocio, mediante la aplicación de la estrategia de marketing para incrementar la producción y comercialización de carne porcina en el Cantón Babahoyo.

1.6.2. Específicos:

- Definir las necesidades existentes dentro del mercado local.
- Definir la producción existente de la carne de cerdo.
- Analizar y establecer formas de comercializar.

- Implementar un programa de marketing agresivo para dar a conocer nuestra marca y producto conjuntamente con los beneficios que estaposee.

1.7. Justificación

El cerdo se encuentra hoy entre los animales más eficientementeproductores de carne; sus características particulares, como gran precocidady prolificidad, corto ciclo reproductivo y gran capacidad transformadora denutrientes, lo hacen especialmente atractivo como fuente de alimentación.

El valor nutritivo de la carne de cerdo (segunda fuente de proteínas deorigen animal) la señala como uno de los alimentos más completos parasatisfacer las necesidades del hombre, y su consumo podría contribuir engran medida a mejorar la calidad de vida humana desde el punto de vista delos rendimientos físicos e intelectuales.

Desafortunadamente, durante muchos años la carne de cerdo ha sidoconsiderada como un alimento "pesado", una carne "grasosa", con uncontenido "muy alto de calorías", y aún un alimento "peligroso" por suposible asociación con enfermedades y parásitos. Estas creencias popularesconstituyen una imagen equivocada que todavía se proyecta a un sectormuy amplio de la población y tuvieron su origen en el tipo de animal y en laforma como se explotaba en el pasado.

La acción para desarrollar este proyecto está directamente ligada a los cambios de paradigmas y conceptos equivocados de esta producción yque aún no se ha implementado de una forma correcta en el cantón Babahoyo.

Los tabúes y prejuicios que inhiben su consumo deben de ser aclarados y deshechos, para no privar a la población de este exquisito alimento. La carne de cerdo es un alimento que atiende a las exigencias del consumidor moderno y enriquece las comidas de manera sustancial y sabrosa. Por eso podemos afirmar que el cerdo es, sin duda, un gran aporte a la humanidad, ya que de él obtenemos alimentos de alto valor nutritivo.

Este Proyecto beneficiará a diferentes grupos sociales como: los comerciantes al brindarles productos mucho más sanos y aun preciosamente competitivos para el mercado, a dueños de las empresas dedicadas a comercializar esta carne generándoles mayores ingresos, con un producto sano y de calidad, a personas desempleadas que estén de acuerdo a trabajar en conjunto para lograr un bien común y a la sociedad ya que en el ejercicio de la actividad económica la empresa moderna produce indudables beneficios sociales.

En general, se proporciona al público un abastecimiento oportuno y adecuado y una más efectiva distribución de bienes y servicios.

La finalidad de este proyecto no solo es beneficiar a sus dueños sino también la de cuidar la salud de los consumidores entregándoles un producto sano y de calidad, generando así la confianza entre el consumidor y nuestra empresa, siendo esta la razón más importante para llevar a cabo la creación de este proyecto ya que ninguno se ha desarrollado en este ámbito.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes investigativos

Según estimaciones de la FAO, la explotación porcina es una de las que más desarrollo ha alcanzado entre las industrias pecuarias, estimándose para el 2008, una producción de 80 millones de toneladas de carne, que representa el 40% de toda la carne producida en el mundo, destacándose Asia, Europa y Norteamérica con más del 85% de toda la producción mundial.

La misma información indica que, en los países de América del Sur, la producción de carne de cerdo es de 2.5 millones de toneladas, destacándose Brasil con más de, 50% del total de la producción.

La explotación porcina, tradicionalmente ha sido de tipo familiar, existiendo muy pocas empresas dedicadas a esta actividad. Según el censo agropecuario del año 2006, en el país existen 1.527.000 cerdos, de este total, el 15% es de explotación empresarial.

Las explotaciones familiares son básicamente de tipo extensivo, teniendo muy bajas posibilidades de incorporar tecnología moderna, no existen instalaciones adecuadas, el mejoramiento genético es casi inexistente. A pesar de estos grandes limitantes, el consumo es de 8.2 kilos, situándose en segundo lugar después de la carne de bovino, especialmente en los sectores rurales, ya que por su menor peso, en relación al bovino, es más fácil comercializar la carne.

El tipo de cerdo que existe en el país está conformado por una serie de animales mezclados de diversas razas, los cuales se han adaptado a

las condiciones ecológicas en las que se desarrollan las explotaciones porcinas. La mayor parte de estas explotaciones son atendidas por productores, que comprenden desde el campesino hasta el productor que utiliza otro tipo de tecnificación.

En su mayoría las explotaciones porcinas en el país, son orientadas por productores rurales, que disponen de bajos recursos económicos, lo que hace reducir el tamaño de las mismas; la tecnología utilizada corresponde a un sistema rudimentario de tipo familiar y casero, en donde predominan animales criollos o mestizos, con rendimientos sumamente bajos en el aspecto productivo.

La Población porcina en Ecuador se encuentra distribuida por regiones de la siguiente manera:

Tabla # 1 actividad porcina por regiones

REGION	CANTIDAD	PORCENTAJE
COSTA	996000	64.5
SIERRA	454000	29.8
AMAZONIA	83000	5.4
GALAPAGOS	4000	0.3

Elaborado: por investigadores

La porcicultura en Ecuador es una de las principales actividades económicas del subsector pecuario, el consumo de carne de cerdo ocupa el segundo lugar a nivel nacional. Este proyecto está dirigido a pequeños y medianos inversionistas interesados en la producción y comercialización de cerdos, esta creación se aplicaran las nuevas técnicas productivas que garanticen la eficiencia y rentabilidad de la empresa que se va a establecer.

El cerdo moderno tuvo su origen del cruce del cerdo de Europa y el cerdo del Sureste de Asia. El primero era un animal muy rústico que tenía un desarrollo muy lento y maduraba tarde. El otro era un animal pequeño con patas cortas, que crecía rápidamente y maduraba temprano. Estos animales fueron domesticados hace unos 6000 años. Los primeros cerdos llegaron a América con los conquistadores. Estos animales se multiplicaron rápidamente en México y Brasil. En el resto de Latinoamérica no son muy numerosos.

Desde hace varios años en el Cantón Babahoyo han venido laborando Granjas que se dedican a la cría y comercialización de cerdos con la finalidad de obtener beneficios sin aportar ningún valor agregado a la Industria Porcina en el Ecuador.

A través de este proyecto presentamos una nueva alternativa de Inversión enfocándonos en el sector de la Industria porcina la cual puede demostrar una nueva perspectiva económica en nuestra ciudad. Basándonos en nuestro estudio que se centra en la importancia de los procesos de funcionamiento Administrativos, lo cual nos permite aportar claridad y fuerza mental para transformar el Cantón Babahoyo en una fuente Económica muy Importante del País.

2.2 Fundamentación teórica

Como prerrequisito para obtener una buena producción se necesita conocer al cerdo, sus tipos y razas, así como su anatomía externa e interna. La productividad de una granja depende de la calidad de sus pies de cría, de ahí la importancia de realizar una adecuada selección genética de los mismos, para tener mayores posibilidades de éxito en la reproducción y cría de lechones.

Se distinguen dos tipos de cerdos: cerdos del tipo cárnico y cerdos del tipo grasa. Las diferencias entre ambos se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla # 2 tipos de cerdos

CARACTERISTICAS	TIPO DE GRASA	TIPO DE CARNE
Forma del cuerpo	Mediana y redondeada	
Cabeza	Pequeña	
Miembros	Cortos	
Tronco	Cortos y cilíndricos	
Costillares		
Línea dorsal		
Dorso		
Huesos		
Producto principal		
Fertilidad		

Elaborado por: autores

Los cerdos de tipo grasa, como la raza Berkshire han perdido popularidad porque los consumidores prefieren la carne magra. Otra razón es que la conversión alimenticia es más favorable a la carne que a la grasa.

Los cerdos de tipo carne pertenecen a las razas Duroc-Jersey, Hampshire, Yorkshire y Landrace. Las razas Hampshire y Yorkshire se originaron en Inglaterra, mientras que Landrace es originaria del Noroeste de Europa. En la producción comercial de lechones se pueden utilizar razas puras; sin embargo, las hembras híbridas poseen características más deseables.

Existen con características diferentes (deseables o indeseables) por lo que se deben de seleccionar las que reúnan las características más convenientes (precocidad, peso, resistencia a enfermedades, producción de carne etc.). De lo anterior se deriva la importancia de usar

un o varias razas para su cruzamiento, que puede ser abierto, absorbente, consanguíneo, entre razas, etc.

Además de las razas mejoradas, actualmente se encuentran animales criollos, la mayoría cruzados con razas mejoradas.

2.2.1 Descripción de las principales razas mejoradas:

Hampshire.

Su cabeza es larga y algo estrecha. Las orejas son medianas, ligeramente inclinadas hacia delante y afuera. El cuello es corto. El pecho es ancho y profundo. Las espaldas son anchas. La línea dorsal es ligeramente convexa.

Los jamones son anchos y descendidos. Las extremidades son de mediana longitud y con cuartillas cortas. El pelaje es negro, con una franja blanca. Esta raza puede aprovechar bien el forraje verde. El macho es apreciado por su carne magra. La cerda cría camadas vigorosas, aunque no muy numerosas.



Landrace

La raza Landrace es una raza con pelaje blanco. Son animales alargados en forma uniforme la cabeza es ligera y fina. Esta es más alargada en los cerdos jóvenes. Las orejas son largas, finas y en forma de visera, pero sin cubrir los ojos, supera al Yorkshire en precocidad y rendimientos magros.



Duroc-Jersey

La raza Duroc-Jersey se caracteriza por su elevada precocidad, gran rusticidad, fecundidad y buena producción lechera. Es buena raza para los cruces. Posee una cabeza pequeña, ancha y de perfil ligeramente convexo.

Las orejas son medianas, finas y dirigidas hacia adelante, el cuello es corto y grueso. El tronco es largo, ancho y profundo. Las espaldas son moderadamente anchas. La línea dorsal es recta o ligeramente

convexa, la grupa es redondeada, las extremidades son de longitud media, la piel es blanca y el pelo es rojo oscuro.



Yorkshire

Los cerdos de la raza Yorkshire son largos, anchos, profundos, con apariencia maciza. Su cabeza es de longitud media. Tienen cuello corto.

Sus orejas son de longitud media, elevadas. El tórax es profundo y ancho.

La cruz, el dorso, los lomos y la grupa son musculosos. Posee buena alzada. Su piel es blanca, lo mismo que su pelaje. El cuello es largo y fino, la espalda fina y ligera. El dorso es rectilíneo, largo y ancho. La parte posterior es muy musculosa con grupa ancha y larga y con jamones macizos redondeados y profundos.

2.2.2 Anatomía del cerdo

a). Anatomía Exterior Del Cerdo

Las partes más importantes son las siguientes:

- 1) Trompa,
- 2) Cara,
- 3) Ojo,
- 4) Oreja,
- 5) Nuca,
- 6) Cuello,
- 7) Hombro,
- 8) Lomo,
- 9) Costado,
- 10) Grupa,
- 11) Cola,
- 12) Jamón,
- 13) Pata trasera,
- 14) Pezuña,
- 15) Ijar,
- 16) Vientre,
- 17) Espalda,
- 18) Pata delantera,
- 19) Dedos,
- 20) Falange,
- 21) Papada,
- 22) Cachete.

b). Anatomía Interior Del Cerdo

Aparato digestivo

Las partes y funciones del aparato digestivo son las siguientes:

1) Boca. En su interior están la lengua y los dientes. Estos trituran el alimento y lo mezclan con la saliva iniciando su digestión.

2) Faringe. Es la unión entre la boca y la cavidad nasal.

3) Esófago. Es un tubo corto y casi recto que conduce el alimento hasta el estómago.

4) Estómago. Este órgano tiene una capacidad que varía entre 6 y 8 litros en los animales adultos. Su pared tiene cuatro capas, la capa interna es una mucosa. Esta posee glándulas que secretan ácidos y enzimas digestivas. La válvula de entrada al estómago se llama píloro.

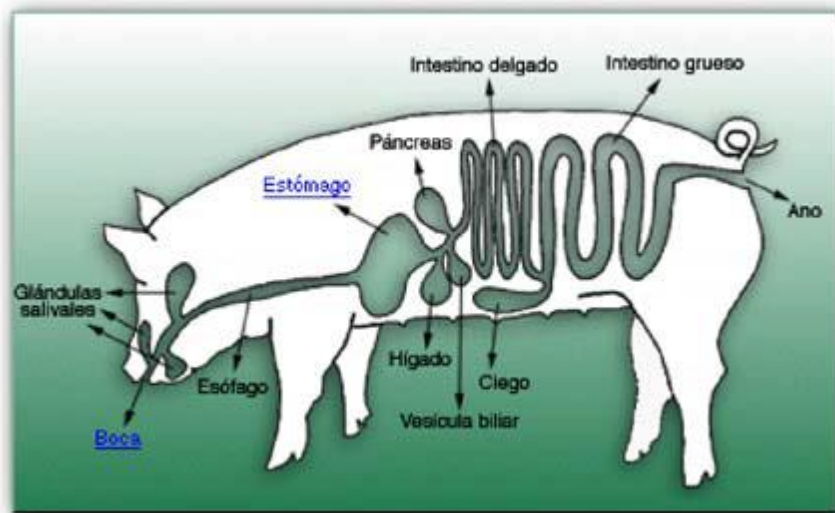
5) Intestino delgado. Tiene una longitud de 20 m y una capacidad de 9 litros.

6) Intestino grueso. Tiene una longitud total de 5 m. Se divide en ciego, colon y recto. El contenido total es de 10 litros. En los intestinos se realiza la absorción de los alimentos.

7) Ano. Es el final del recto y sirve para la expulsión de los desechos de la digestión.

La función de este aparato es la aprehensión, digestión y absorción de los alimentos y la excreción de los desechos.

Gráfico # 1
Sistema digestivo del cerdo



2.2.3 Ciclo Reproductivo

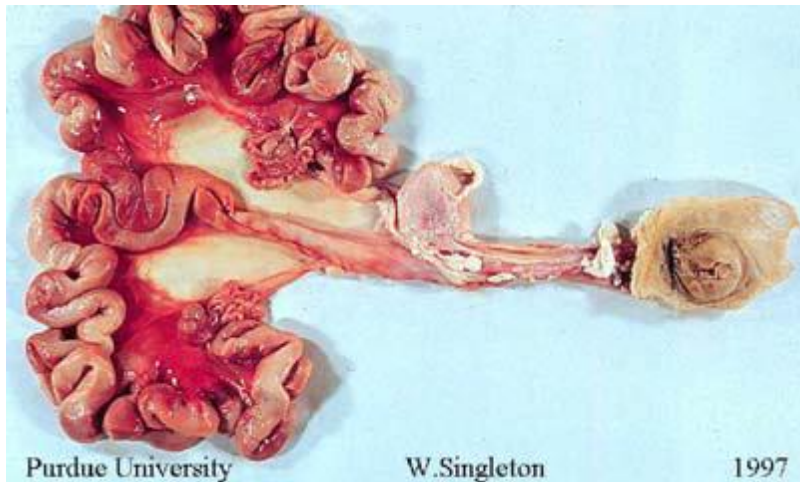
Aparato reproductor

El aparato reproductor de la hembra consta de los siguientes órganos:

1. Vulva
2. Vagina
3. Cuello del útero o cerviz
4. Cuerpo del útero
5. Cuernos uterinos
6. Ovarios

Gráfico 2

Aparato reproductor de la cerda

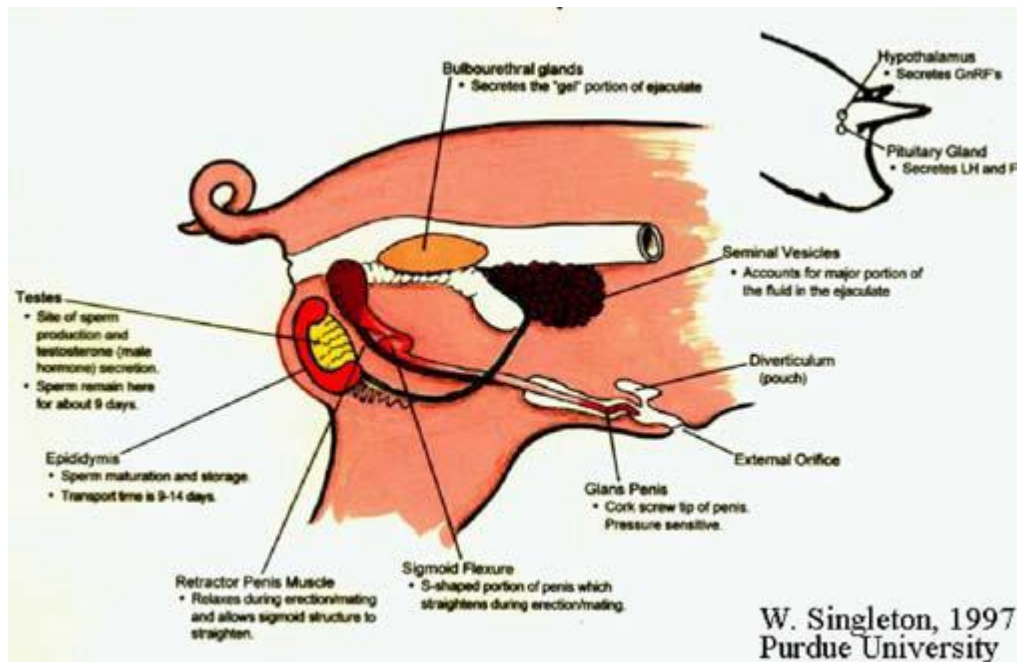


La función de los ovarios es la producción de las hormonas sexuales (estrógenos y progesterona) y las células sexuales (ovocitos). Cuando la cerda está en celo libera varios ovocitos. Si la hembra es servida por el macho en este periodo, los espermatozoides se unirán a los ovocitos para fecundarlos y de esta manera formar nuevos individuos. El celo de la cerda dura 36-48 horas y se presenta cada 21 días. La gestación dura 114 días (tres meses, tres semanas, tres días).

El aparato reproductor del macho consta de los siguientes órganos:

1. Testículos
2. Conductos deferentes
3. Vejiga
4. Vesículas seminales
5. Pene

Gráfico 3
Aparato Reproductor del Verraco



Las funciones de los testículos son la producción de las hormonas masculinas (testosterona), y la producción de espermatozoides. Los espermatozoides luego de madurar en el epidídimo, pasan a los conductos deferentes para su eyaculación. Antes de llegar al pene, los espermatozoides se mezclan con fluidos producidos por las glándulas accesorias como las glándulas seminales y la próstata para formar el eyaculado.

En cada eyaculación, un verraco produce entre 150 y 500 ml. de semen, que contiene aproximadamente 100, 000 millones de espermatozoides.

El eyaculado del verraco se caracteriza por presentar tres fracciones: un pre-eyaculado de líquido claro y volumen escaso (10-15 ml.), después una fracción rica en espermatozoides de color blanquecina. Finalmente una fracción gelatinosa. En la inseminación artificial, únicamente se emplea la fracción lechosa.

Glándulas mamarias

Las glándulas mamarias se encuentran ubicadas en machos y hembras de manera paralela a la línea media ventral, y su número varía entre 6 – 7 pares, siendo las más productivas las ubicadas cerca del tórax.

La función de las glándulas mamarias es proveer leche a las crías. La estructura y el funcionamiento de las glándulas son muy similares a las de la vaca.



La hembra debe tener una ubre simétrica con un mínimo de 7 pares de pezones funcionales. Cuando los pezones de las hembras están dirigidos hacia adentro en vez de hacia fuera, no pueden secretar leche (pezones invertidos).

Esta característica puede transmitirse a las futuras generaciones.

Se recomienda eliminar tanto a las hembras que presenten este defecto, como a las que tienen glándulas asimétricas.

2.2.4 Sistemas de producción porcina

La producción porcina comprende varias modalidades: la producción de reproductores, la engorda de animales, la producción de lechones destetados para la venta a otras granjas y la producción en ciclo completo.

Para obtener buenos resultados, es importante disponer de reproductores de alta calidad genética. El proceso de producción en una explotación nueva se inicia desde el momento en que se obtienen buenos reproductores, para lograr esto se requieren determinados conocimientos relacionados con la selección y cruzamiento así como de consanguinidad y cruzamientos por vía IA, con la única finalidad de mejorar las razas y aumentar su productividad.

El mejoramiento genético depende de los siguientes factores:

- Intensidad de selección
- Precisión de la selección
- Variación genética entre los genotipos
- Intervalo entre generaciones

La intensidad de la selección estará en función del porcentaje de los animales que se escojan como reproductores, de tal forma que entre más bajo sea este porcentaje, más pronto se obtendrá un buen mejoramiento genético.

La precisión de la selección toma en cuenta el grado de la heredabilidad, es decir la transmisión de ciertas características como:

- La longitud del canal,
- El espesor de la grasa dorsal y
- La superficie del músculo dorsal que se heredan de un 50 hasta un 65%.

NOTA: Otras características como el peso al destete únicamente se heredan entre 5-15%.

Para que una población animal sea susceptible de mejorarse genéticamente requiere que sea heterogénea. El intervalo entre generaciones es el tiempo promedio entre dos generaciones sucesivas de cerdos reproductores, o sea alrededor de dos generaciones sucesivas, o sea alrededor de los dos años y medio; entre más corto sea este periodo, mayor será el grado de mejoramiento genético que se logre en un tiempo determinado.

Existen además algunos métodos para seleccionar los reproductores entre los que se encuentran:

- Selección por rendimiento o selección individual
- Selección por colaterales o prueba de hermanos
- Selección por descendencia o prueba de progenie

En la selección de reproductores se requiere tomar en cuenta tanto las características fenotípicas como las relacionadas con la productividad propia de cada individuo. Entre las características que se deben considerar para la selección de los reproductores están las siguientes características:

Machos:

- Órganos genitales bien desarrollados
- Marcado deseo sexual (libido)

En la hembra:

- Femenidad y temperamento tranquilo

- Ubre sana con buen soporte.
- Vulva sana sin exudados
- Manifestación regular del estro

En machos y hembras es deseable considerar las siguientes características:

- Cuerpo largo con buenos aplomos
- Jamones grandes y profundos
- Dedos cortos, rectos y sin separación.

2.2.5 Normas de producción que deberían tomarse en cuenta:

En el macho:

- Que alcance un peso vivo mínimo de 100 Kg. en 150 días.
- Que tengan una capa dorsal de grasa menor de 2.5 cm.
- Que tengan una conversión alimenticia de 3 Kg. de alimento por Kilogramo de crecimiento.

En la hembra:

- Peso vivo de 1 Kg. al nacer y 12 Kg. al destete.
- Hija de una madre con buena conformación corporal, de alta fertilidad y buena madre.
- Ausencia de defectos hereditarios en la madre y sus hermanos.
- Ausencia de problemas en el primer servicio.

El cruzamiento es el apareamiento entre individuos de diferentes razas con el objeto de lograr animales más productivos. Lo anterior se debe al vigor híbrido producto del cruzamiento entre dos individuos de diferente raza.

El vigor híbrido será más marcado en individuos producto del cruce de más de dos razas, por ello en la actualidad para fines comerciales los productores por lo general no utilizan como progenitores animales puros en su lugar emplean tanto en hembras como en machos animales cruzados con mayor productividad y elevada eficiencia reproductiva.

2.3 Fundamentación conceptual

La tesis se fundamenta en los siguientes conceptos:

2.3.1. Plan estratégico

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro. Las etapas son las siguientes:

¿Dónde estamos? Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)

¿A dónde vamos? Escudriñar el futuro y predecir consecuencias (posicionamiento descriptivo)

¿A dónde deberíamos ir? Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener el futuro (posicionamiento normativo)

¿Cómo hacer para llegar? establecer las acciones que harán que se cumpla el deber ser (posicionamiento estratégico)

El concepto de momento indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o “en cadena” que no tiene comienzo ni término definido. Estos momentos son:

- a) el momento explicativo (fue, es, tiende a ser)
- b) el momento normativo o prospectivo (debe ser)
- c) el momento estratégico (cómo hacer para llegar a)
- d) el momento táctico-operacional (hacer, ejecutar)

Estos cuatro momentos están encadenados en una variedad de secuencias cambiantes y constituyen un proceso continuo. Cada problema del plan y el plan en su conjunto se desarrolla pasando por estos momentos. Por lo tanto, permite avanzar en el proceso de la planificación estratégica con la seguridad de contar con elementos informativos suficientes para la toma de decisiones posteriores. De manera concomitante, se aplica el análisis de los medios interno y externo de la organización.

2.3.2. Análisis FODA

La técnica FODA consiste en identificar las Fortalezas y Debilidades; las Oportunidades y Amenazas. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Se lo considera útil a la realización de esta tesis porque:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución.
- Se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

2.3.3. Marketing estratégico

El concepto asumido en esta tesis es que es una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, porque el entorno en el que se la organización cambia y evoluciona constantemente, de manera que como responde la empresa a esos cambios va a depender de la existencia de mecanismos de adaptación y anticipación.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

2.3.4. Plan de marketing

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

Philip Kotler, considerado el padre del marketing, lo define como el logro de la satisfacción del cliente, mediante relaciones de intercambio. Para tal fin, el marketing desarrolla una serie de estrategias a fin de llegar a su público objetivo para terminar el proceso en un intercambio que resulte con un usuario satisfecho.

Cuando ya se definieron las estrategias que la organización adoptará, es necesario introducir una herramienta fundamental del marketing: el marketing mix. Esta mezcla gira en torno a cuatro variables llamadas las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción; a su vez, cada uno de ellas abarca una serie de actividades.

En la actualidad los consultores no siempre tienen clara la diferencia entre imagen corporativa, identidad corporativa y comunicación corporativa.

La imagen corporativa no es más que lo que un determinado público percibe de la organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido. Por lo general cualquier organización entiende que solo comunica algo cuando quiere hacerlo pero el fracaso de muchas empresas en el control de sus comunicaciones da lugar a la generación de imágenes confusas de sí misma.

El público recibe continuamente mensajes transmitidos de manera intencionada y no intencionada lo cual resta credibilidad a aquellas formas de comunicación más susceptibles de control, como las campañas de publicidad y las relaciones públicas diseñadas para crear la imagen más idónea de la organización.

En la actualidad es realmente difícil definir que es la imagen corporativa ya que prácticamente todo lo que rodea a una empresa o aun producto puede hacer referencia a su imagen. Un problema de la compañía, un nuevo lanzamiento pueden hacer cambiar la imagen, por eso es importante definirla.

Se puede definir como una representación o evocación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos de la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. Por tanto, cada persona puede tener una imagen única de una empresa debido a los múltiples contactos que ha tenido con ella a través de diferentes vías: la publicidad, lo que le cuenta el dependiente de la tienda, lo que le han dicho sus amigos, las experiencias que ha vivido con la empresa (tanto si son positivas como si son negativas. Estos atributos pueden estar relacionados con el precio y la calidad.

Esta combinación de atributos puede o no coincidir con la combinación de atributos ideal de un individuo; cuanto más coincida más valorada será una empresa por lo tanto es fundamental conocer previamente cuales son las preferencias del consumidor con el fin de ofrecerle lo que desea y tener la mejor imagen del mercado.

Los públicos buscan también establecer sus relaciones de credibilidad y confianza con la organización productora y no solo con el producto/servicio. Se produce así una ampliación del campo de acción de las organizaciones; la empresa se introduce en la sociedad no como sujeto económico activo sino como sujeto social actuante.

Diversos autores (Peninou, 2005, Regouby, 2007; Hererrops, 2009; Capriotti, 2007) han señalado como fundamental este cambio de estatus de la empresa en la sociedad moderna. El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que estas deban asumir nuevas responsabilidades sociales. Así, en la actualidad las organizaciones adquieren compromisos en el área de la educación a través de convenios con instituciones de enseñanza como las universidades o en ámbito de la cultura con el mecenazgo o el patrocinio cultural.

La comunicación en las organizaciones se tiene que adaptar a estos cambios y por esta razón debe ir más allá de la comunicación específica comercial entrando en la esfera de lo social. El objetivo fundamental no es solo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa sino que tiene un contenido más amplio: la formación de un criterio favorable de los públicos hacia la organización. Es decir, se pasa de observar a los públicos como sujetos de consumo a considerarlos fundamentalmente sujetos de opinión.

Una de las premisas fundamentales de esta concepción de la comunicación podría expresarse de la siguiente manera: en una empresa todo comunica. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea esta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de comunicación para los individuos receptores. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

De ahí que los públicos realicen un proceso de personalización, de antropomorfización de la empresa que es el resultado de un proceso psíquico particular: la transposición de cualidades y defectos humanos a ciertos caracteres perceptibles de la empresa que termina en una individualización antropeide. Así, se percibe a una organización como vieja- joven; eficiente- ineficiente; grande-pequeña; moderna-antigua. Otros autores como Aaker y Myers (1993) indican que cada empresa empieza a tomar una personalidad o a fijar significados a través del cual los consumidores la describen, recuerdan y relacionan.

Esta construcción mental de una empresa por parte de los públicos es lo que podemos denominar imagen corporativa de la organización, la cual condicionará, en mayor o menor medida, la forma en la que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

Lojo (2011) indica que el aporte de esta imagen corporativa de las organizaciones deberá:

- Crear valor: para otorgar a la organización un sentido positivo, un ser social; que pueda ser asumido como imagen de la entidad en la mente de los públicos.

- Facilitar la diferenciación: forjar una imagen que aporte un valor diferencial, de modo que los públicos consideren a la organización como una opción/alternativa respecto a otras organizaciones.

Cita a Paul Capriotti (2009) para agregar otros beneficios importantes que aporta la imagen corporativa, entre los que se destacan:

- Vender mejor: si la empresa posee una imagen positiva que supera a la de sus competidores, podrá vender sus productos y/o ofrecer sus servicios a un precio mayor, dado que sus consumidores/ clientes están dispuestos a pagar un 'plus de marca'.
- Atraer mejores trabajadores: aquella organización que posea la mejor imagen corporativa de su sector se convertirá en referente como empleador y será considerada como un buen lugar donde trabajar. De este modo, podrá atraer con mayor facilidad a los mejores trabajadores y retener a sus talentos internos.

En estos cuatro beneficios de una adecuada y sólida imagen corporativa se puede incluir el comportamiento y el nivel de conversaciones que se establecen entre los miembros de una organización: primero en el entorno interno para luego proyectarse hacia el entorno externo.

Tomando como base a Joan Costa (2001) podemos decir que la acción es también comunicación. Y a través de las acciones, la organización expresa claramente sus valores, o sea cuáles son sus principios profesionales y de relación que representan cómo lleva adelante sus negocios. Capriotti (1999) diferencia tres tipos de comportamientos en las organizaciones: la conducta comercial, la conducta institucional y la conducta interna. Vemos entonces, en esta fase de origen de la información para la construcción de la imagen corporativa, cómo y dónde aparecen los Públicos Internos de las organizaciones.

Por un lado, se encuentra la Comunicación Interna, que se dirige a los empleados de la organización; o sea, a sus Públicos Internos. Este tipo de comunicación corporativa tiene como objetivo principal dirigir la Cultura Organizacional hacia la dirección deseada; o sea, hacia la concreción de los objetivos que la organización se propone.

Una eficaz gestión de la Comunicación Interna debe alinear e involucrar a los empleados con estos objetivos, armonizar el clima de la organización para generar el ambiente adecuado de trabajo, promover el cambio o refuerzo de comportamientos que permita lograr los fines y finalmente, mejorar la productividad.

Por otro lado, se encuentra la Conducta Interna, que representa la forma en que la organización se comporta respecto a sus miembros. Y este comportamiento se produce en diferentes niveles. En primer lugar, se puede ubicar el comportamiento del top management (alta gerencia) de la organización, quienes no sólo comunican a través de lo que dicen sino sobre todo, a través de lo que hacen, de sus actos.

Y estos actos encuentran una formalización en la implementación de las políticas, las normas, los procedimientos; los cuales determinan, por ejemplo, cómo la organización promociona a sus empleados, cómo los selecciona, los capacita, evalúa su desempeño, recompensa las contribuciones y sanciona los incumplimientos. Todas ellas, acciones tendientes a establecer una adecuada satisfacción laboral que genere una evaluación positiva.

Otro nivel corresponde a las pautas que permiten el correcto funcionamiento de la organización, aquellas formas de hacer que le permiten lograr sus objetivos y metas. Se trata entonces de la estructura

formal que adopta la organización y en la cual los empleados desarrollan sus tareas.

En este sentido, la estructura representa a la organización, es su marco organizativo y dice mucho de sí misma en el ámbito interno. Se trata de cómo se hacen las cosas en la organización. Y finalmente, nos encontramos con lo que se manifiesta a través de la filosofía y la cultura corporativa: entendiendo estos conceptos como la misión, visión y valores de la organización y la forma cómo se comportan sus miembros.

Esta definición de sí misma en cuanto a por qué existe, para qué es necesaria, a qué se dedica, cuál es su rumbo, que "debe ser" y "cómo" llegará a serlo, es un elemento vital para la formación de la imagen corporativa; y son los miembros de la organización, los primeros que deben asumir un comportamiento acorde a esta filosofía corporativa para lograr la coherencia organizacional entre el hacer y el decir.

De este modo, Comunicación Interna y Conducta Interna conforman la Comunicación Corporativa Organizacional que se vincula con los Públicos Internos.

La visión tradicional de la gestión de la Comunicación y la Conducta Interna se centra en cómo planificar ambas instancias para lograr la construcción de una imagen positiva de la organización en sus Públicos Internos; en el mismo nivel que se gestiona la construcción de una imagen positiva en sus Públicos Externos.

Una visión actual de la gestión de la Comunicación y de la Conducta Interna debiera tener en cuenta a los Públicos Internos como partícipes en el proceso de formación de la Imagen Corporativa dado que los miembros de la organización se encuentran en un lugar especial de influencia hacia

los Públicos Externos debido al nivel de información y conocimiento que poseen de la organización misma.

Desde este enfoque, el objetivo es que las organizaciones establezcan una adecuada Conducta Interna y planifiquen una eficaz gestión de la Comunicación Interna, para promover el desarrollo de un entorno favorable y satisfactorio de trabajo, de modo que los empleados asuman sin contradicciones la Misión, la Visión y los Valores de la Organización y puedan convertirse en sus Primeros Voceros.

El análisis de la competencia.

Cuando se trata de competencia estamos haciendo referencia a todas aquellas organizaciones que buscan satisfacer las mismas necesidades en un mismo mercado.

El análisis de la competencia visto desde la óptica de la estrategia de imagen corporativa, tiene como objetivo establecer quienes son los competidores, cuales son sus capacidades y cuales son sus estrategias de imagen corporativa. Estos tres aspectos son los que deben ser evaluados con el fin de obtener información sobre ellos.

1- Identificación de los competidores

Este primer paso del análisis busca determinar y definir cuales son las organizaciones que pueden ser calificadas como competidoras en un determinado mercado. También es adecuado establecer cual es la posibilidad de entrada de nuevos competidores en nuestro campo.

2- Capacidad de los competidores.

Además de determinar cuáles organizaciones son los competidores, también interesa informarse y conocer algunas de las características que distinguen a dichas compañías, para disponer de datos genéricos que permitan saber sus capacidades, puntos fuertes y sus debilidades. Algunos de los datos son:

- Volumen de ventas
- Cuota de mercado.
- Margen de beneficio.
- Capacidad y fuerza financiera.
- Capacidad técnica y operativa.
- Acceso a recursos claves.
- Capacidad de los gestores.

Todas éstas características facilitan evaluar la capacidad de cada uno de los competidores para cambiar y evolucionar, para introducir cambios en el sector, así como para dar respuestas a nuestras posibles innovaciones.

3- Estrategias de imagen corporativa de la competencia.

Por supuesto que resultará muy difícil conocer los lineamientos estratégicos de los competidores, sobre todo, cuando es posible que no tengan un plan al respecto como probablemente ocurra con los competidores de este plan de negocio, sino que actúen por la experiencia e incluso, algunos podrían incurrir en prácticas poco honestas.

Sin embargo, se puede analizar un conjunto de elementos que permitirán determinar la estrategia de esas compañías, al estudiar algunos elementos como las políticas comerciales, y las políticas institucionales.

1- Políticas comerciales: se debe analizar su política de productos, de precios, de distribución y de venta.

2- Políticas institucionales: se debe analizar la calidad de servicio y la atención personal, su identidad visual y la política de comunicación.

De éstas políticas comerciales e institucionales podemos inferir la estrategia que utilizará los competidores, la misma incluye su público, su perfil de identificación y su posición competitiva en el mercado.

Una vez obtenida suficiente información del análisis de situación, tanto a nivel interno como externo, se deberá proceder a definir el perfil de identificación corporativa es decir, los atributos de identificación básicos asociados con la organización, que faculte identificar la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización.

Realmente la empresa elabora un constructo de lo que ella es: un conjunto de valores, soluciones o beneficios que ofrece a los públicos de la entidad. Costa (2001); Capriotti (2008)

2.3.5. Posicionamiento de la empresa

Posicionamiento lo vamos a entender como la imagen que poseen en sus mentes los clientes de los productos y la empresa, o que imagen se quiere crear en esas mismas mentes. El posicionamiento debe estudiarse a través de encuestas y reuniones con clientes para saber que sensaciones tienen ante la marca y en comparación con la competencia. Los aspectos que interesan son:

- saber cuál es nuestro posicionamiento actual

- determinar si es adecuado o debe reorientarse

Posicionar productos y mercados no es una cuestión solamente de publicidad, promoción o campañas de comunicación porque involucra el comportamiento general de toda la empresa, ya que desde que el cliente

ve la fachada hasta que compra uno de los productos, al cliente se le esta enviando mensajes que a su vez, interpreta.

Todos aquellos mensajes que vayan en contra de la posición en las mentes del cliente serán razones de no compra para los productos. En realidad todo el trabajo de planificación que se realizamos en el Plan de Marketing va dirigido a posicionarse de manera adecuada. Con un posicionamiento adecuado podemos esperar resultados económicos, sin él, el fracaso será nuestra meta.

El proceso de compra en un cliente siempre se dará cuando este conceda confianza a la empresa que comercializa, por lo tanto la venta no es el fin, sino el medio para mantener la confianza de nuestros clientes. Esta confianza se tarda mucho esfuerzo, dinero, tiempo en ganarla y se pierde con relativa facilidad.

2.3.5.1 Preferencia de compra de los consumidores

Se denomina así a la direccionalidad de la intención del consumidor hacia un producto o servicio determinado y entre otros aspectos el consumidor valora mucho la presentación de ofertas, si bien se siente influenciado por los consejos de un amigo/amiga (el boca a boca) e incluso por las ganas de probar algo nuevo. En todo ello la publicidad juega un papel importante.

En este nuevo siglo el consumidor está mejor y más informado, tienen más mecanismos de protección y es más consciente de sus derechos, lo que le permite elegir calidad y garantizar su seguridad. Todos los servicios que supongan ahorro de tiempo tienen posibilidades de éxito.

En cuanto a los factores que más valora el consumidor actualmente destaca la importancia que da a la limpieza y cuidado de los

establecimientos comerciales, la calidad de los productos o al trato personalizado de las tiendas.

Los consumidores están adquiriendo una actitud cada vez más crítica y valoran mucho el escaso tiempo del que disponen y son más conscientes de lo que compran. Buscan una buena relación calidad-precio, pero también existen otros factores como la imagen que se hayan formado de la empresa donde compran; independientemente del nivel educativo y económico el comprador buscará y elegirá un lugar que satisfaga sus aspiraciones y corresponda a un modelo de atención que perciba como el adecuado a sus necesidades.

Si la decisión está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la imagen corporativa) la influencia de la situación y la coyuntura disminuirá y las personas tenderán a elegir basándose en la imagen corporativa o de marca.

De acuerdo a Blackwell (2002) muchos factores influyen en la decisión de compra, tales como las promociones, la limpieza del local, la distribución de los productos, nivel del servicio, entre otros. Los comercios compiten entre sí respecto de estos atributos para ganarse la preferencia de los compradores.

La decisión de comprar puede ser absolutamente planeada (como en el caso de quienes son propietarios de tiendas al detal que se surten de productos en comercios), una compra parcialmente planeada (como ocurre con la mayoría de los clientes que ingresan por unos productos y adquieren otros además) o una compra no planeada.

El proceso de elegir una tienda involucra que coincidan las características del consumidor y las de la compra con las características de la tienda. Un individuo puede utilizar criterios diferentes para evaluar que tienda cumple

mejor sus necesidades, dependiendo del tipo de compra. La experiencia del pasado y la imagen de la tienda pueden llevar a los consumidores directamente a la elección de la tienda específica.

Los consumidores de diferentes segmentos del mercado se forman imágenes de las tiendas con base a su percepción de los atributos que consideran de importancia. La investigación indica que los clientes pueden con rapidez identificar una tienda cuando se les pregunta cuál de ellas recuerdan para ciertos atributos específicos como “precios más bajos o “muy conveniente”.

Estas respuestas sin pensar se describen como pensamiento cognoscitivo automático y están fuertemente asociados con las elecciones principales de tienda de los consumidores, dentro de cada segmento del mercado. Mucho del proceso de elección de tienda se explica por el procesamiento cognoscitivo automático que resulta muy importante para comprender cómo se desarrolla la imagen de los minoristas para colocar una tienda en el “primer pensamiento” dentro de cada segmento del consumidor.

Kotler indica que casi todas las compras importantes producen disonancia cognitiva o molestia posterior a la compra. Los consumidores quedan satisfechos con los beneficios de la marca o la tienda que escogieron; esta satisfacción es un factor de suma importancia para las organizaciones comerciales. Continúa Kotler señalando que “la satisfacción de los clientes es un factor clave para establecer relaciones duraderas con ellos, para conservarlos y desarrollarlos y cosechar su valor de por vida. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, hablan favorablemente a otros, prestan menos atención a los anuncios de la competencia y compran otros productos de la misma empresa.”

Muchas veces, dentro de la selección de alternativas de compra se incluye tácitamente el establecimiento elegido. “Todos los modelos que

intentan explicar el proceso de compra parten de la consideración que el consumidor elige primero el producto a comprar y luego decide donde adquirirlo, no obstante, la elección del establecimiento ocurre siempre con independencia de su importancia dentro del comportamiento global.”

Se trata de una fase más dentro del proceso de decisión de compra que, en los modelos globales se toma después de haber elegido el producto. Sin embargo esto no es así en determinados comportamientos como el hacer la compra; aunque la elección del establecimiento pudiera parecer una decisión secundaria puede ser incluso más importante que la propia decisión de compra ya que en algunos casos puede preceder a la decisión de la elección de marca.

En efecto, se supone que el comprador tome la decisión de hacer la compra en un tienda o comercial determinado y por lo tanto, solo podrá adquirir los productos que ofrezca dicho establecimiento. Al decidir comprar en un establecimiento concreto, los productos que podrán componer la cesta de la compra serán aquellos que este local haya decidido ofertar, aquellos que formen parte de surtido.

2.3.5.2. Necesidades de los consumidores

El sector minorista o retail como se lo denomina habitualmente, es uno de los mas dinámicos de la economía. Prueba de ello es la entrada –y salida- de competidores que se registró en la región en los últimos años. Sin embargo esta aceleración siguió un proceso que no se correspondió con el observado en otras regiones, en que el retail organizado en cadenas cubrió entre el 80% y el 90% del mercado – como en los casos de Europa y los Estados Unidos.

En América Latina el crecimiento de las cadenas ha llegado a una meseta al alcanzar alrededor del 50% del mercado, y el resto del mercado sigue

siendo atendido por pequeños minoristas independientes –u organizados en agrupaciones informales como el caso de los asiáticos en Argentina, Venezuela o Panamá.

La razón de esta persistencia de los pequeños minoristas independientes debe buscarse en las características de nuestra demografía, en la cual destaca la masa del mercado se encuentra en las clases medias bajas y bajas, con denominaciones que varían de un país a otro.

Sorprendentemente, los pequeños minoristas tienen mucho que enseñar a los grandes sobre cómo venderle al segmento medio-bajo en América Latina, una clientela que gasta U\$S 120.000 millones al año en productos de consumo.

Durante los años 90, el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática. Cientos de modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgió un festival de prefijos para celebrar sus tamaños cada vez mayores: gran supermercado, megamercado, hipermercado. Pero los pequeños minoristas han sabido adaptarse y desarrollar una propuesta de valor para una clientela que nunca estuvo en el foco de los grandes: los llamados "consumidores emergentes".

Se trata de los consumidores que pertenecen a los niveles socioeconómicos medios-bajos, con un ingreso por hogar que oscila entre US\$ 80 y US\$ 300 al mes, dependiendo del país, de los que suelen gastar entre un 50% y un 75% de sus ingresos en productos de consumo -comida, bebidas, cuidado personal y productos de limpieza.

El perfil particular de estos consumidores emergentes y su visión de las grandes cadenas es una clave para el desarrollo del sector en el futuro

próximo, pues el sostenido éxito de los pequeños comerciantes se debe más a un sólido modelo de negocios que a supuestas ineficiencias de mercado o a prácticas de informalidad.

Los resultados son sorprendentes, puesto que contradicen varias de las creencias que comúnmente se tienen sobre el sector de los pequeños minoristas y sobre los consumidores emergentes. Por ejemplo, si bien existe la informalidad en el sector, no es lo que explica su supervivencia.

Ni es cierto que los clientes de los segmentos más bajos siempre se orienten a lo más barato, sino que exhiben una considerable lealtad hacia productos de marca. Existen algunos mitos sobre los consumidores emergentes que no se sostienen en la realidad y que por lo tanto vale la pena clarificar, no solo en términos de qué y donde compran, sino de las razones de sus elecciones.

Seis mitos sobre los consumidores emergentes

Mito 1: Tienen poco dinero para gastar

A pesar de ser percibidos como "pobres", como grupo, generan un monto de compras que tiene un fuerte impacto en los mercados minoristas regionales, en especial en los productos de consumo que es la categoría más importante de consumo en la región. Muchos de estos hogares poseen agua, electricidad y electrodomésticos básicos, lo que impacta en sus conductas de compras. Sus ingresos son menores y menos estables, pero destinan una proporción mucho mayor a los productos de consumo: entre un 50% a 75% de sus ingresos, frente al 30 y 35% del "consumidor promedio". Además, la compra de bienes de consumo tiene un significado social importante. Para las mujeres que controlan la mayoría de estas compras, éstas son un mecanismo clave para cumplir con sus diferentes roles de "esposa", "madre", "economista" y "persona".

Mito 2: Sus necesidades son simples y predomina el criterio de menor costo

La canasta de compras de estos consumidores se inclina hacia los bienes de primera necesidad, y las categorías con mayor valor agregado, como los alimentos congelados o el yogur, tienen una presencia menor. De ahí surge, en parte, el mito de que necesitan productos con formatos de bajo costo, que sean simples y baratos. Pero esto no es así. Están dispuestos a pagar por marcas intermedias y líderes en las categorías básicas.

Es más, una parte importante de este segmento evita los formatos minoristas de bajo costo, como las tiendas de descuento. Por ello, ofrecer productos de marca propia o marcas sustitutas con fuertes descuentos puede ser un arma de doble filo. Los precios bajos son atractivos, pero también pueden generar desconfianza y escepticismo sobre la calidad del producto.

Los consumidores tienen claro que las marcas líderes llevan una prima sobre el precio, pero esas marcas personifican para ellos el apoyo, la confianza y la calidad. "Lo barato sale caro" es una frase repetida con frecuencia.

Vale la pena destacar que la lealtad a la marca (definida como la compra de la marca en vez de la preferencia o intención de compra) difiere por categoría. Los mayores niveles de lealtad se dan en bienes básicos, como arroz y aceite de cocina, y en categorías aspiracionales, como bebidas de fantasía, aunque con frecuencia la realidad económica impide la compra.

La aversión a probar nuevas marcas tiene sentido, dado que hay menor espacio para experimentar o "fallar" cuando el ingreso es bajo. Por lo tanto, sus actitudes hacia las marcas y sus patrones de compra representan una conducta racional e inteligente. De igual modo, ofrecer

productos de gran tamaño a cambio de fuertes descuentos tampoco parece dar en el blanco.

Mayores tamaños implican una porción mayor del ingreso disponible. Por lo tanto, prefieren gastar relativamente más en un producto de tamaño pequeño para mantener el gasto en línea, aunque esto signifique compras más frecuentes. Ésta es la conducta generalizada entre quienes tienen salarios limitados y muchas veces inciertos, como los jornaleros.

Conocedores de su clientela, los pequeños minoristas pueden definir el "correcto" surtido de productos, una mezcla que es cuidadosamente ajustada a las necesidades de rendimiento, marca, economía y sentimientos de autovalidación, y eso es claramente un asunto que requiere mayor cuidado que simplemente llenar la tienda con miles de ítems.

Al contrario a lo que podría pensarse, muchos de estos consumidores tienen reservas en cuanto a la calidad de ciertos productos en los supermercados, en especial en categorías como frutas frescas, carne, pan y leche. Para esas categorías suelen preferir los formatos al aire libre como las ferias, donde la calidad es percibida como superior, pueden probar los productos y los precios son bastante más bajos, varían con el paso de las horas y además se puede regatear.

Existe evidencia de que los consumidores de altos ingresos poseen actitudes similares: su gasto en categorías frescas en supermercados es relativamente bajo comparado con otras categorías.

La infraestructura "moderna" de las cadenas tampoco es suficiente para atraer al segmento emergente porque muchas veces, las instalaciones y la higiene son usadas sólo como un testeo en vez de ser el verdadero motor de elección. Otros servicios de los supermercados (tales como entrega a domicilio con una compra mínima, tarjetas de fidelidad y

extenso horario de atención) tampoco son importantes para este segmento.

Por último, otro rasgo que parece encontrar poco eco en estos consumidores es el crédito. Por lo general son reacios a gastar más allá de sus posibilidades y prefieren pagar en efectivo para controlar sus gastos. El crédito es considerado más apropiado para las compras mayores, como electrodomésticos, por ejemplo.

Es común que los consumidores emergentes "se queden cortos" en las pequeñas compras y confíen en el "monedero virtual" que los pequeños minoristas les ofrecen, conocido como el "fiado", y que conlleva la distinción de "ser digno de crédito" en un segmento al que la banca formal niega acceso al crédito.

Esto les permite a los clientes regulares reponer esas pequeñas diferencias en sus próximas compras, normalmente al día siguiente o poco después, y es un punto de servicio crítico para este grupo. El beneficio de este "monedero virtual" es la flexibilidad financiera, más que la necesidad de crédito en sí;

Mito3: Los precios bajos son la clave para atraerlos

Los consumidores emergentes son sensibles al precio. Pero las decisiones de compra son inducidas por el deseo de minimizar "el costo total de compra", lo cual es distinto del precio de venta de los productos. Ponderan mentalmente el gasto de transporte para llegar al precio final de la canasta o el "costo total de compra".

Por eso uno de los criterios clave que usan al seleccionar un formato minorista es la interrelación entre cercanía y precio. Además, son plenamente conscientes de otros factores de "molestia" (como el cuidado

de los niños y tener que enfrentar sus demandas cuando llegan al supermercado), el tiempo de traslado y otros.

Las necesidades de formato difieren para las compras "diarias" de las "grandes", pero la proximidad geográfica es el factor crucial. Los consumidores son reacios a viajar lejos y consideran significativos los costos de transporte. Cuando se les pide que cuantifiquen si una tienda queda "cerca" o "lejos", la mayoría define ambos extremos con una distancia relativamente pequeña: "una cuadra" frente a "siete o diez cuadras", o "cinco minutos a pie" frente a "tres o cuatro paradas de bus".

Para ellos la cercanía se traduce en un "menor costo total de la compra". Y lo que suelen tener más cerca son minoristas de pequeña escala, tales como los tradicionales almacenes de mostrador, supermercados pequeños e independientes, o formatos al aire libre.

Una estimación del "punto de equilibrio" requerido para recuperar el costo del viaje hacia y desde el gran supermercado arroja más luz sobre esto, dado el bajo monto del valor total asociado a las "compras diarias", el descuento de precio debería alcanzar entre un 25% y un 55% sólo para justificar los gastos de transporte.

Mito 4: Los consumidores emergentes deberían preferirlos supermercados por su mejor oferta

Muchas veces los consumidores emergentes son vistos como una versión menor de los clientes más acomodados y que se orientarán de manera natural a las estructuras y experiencias de compra modernas. Sin embargo, varios de los rasgos que definen a los grandes minoristas no parecen atraerlos.

El amplio surtido de productos en un supermercado, por ejemplo, puede ser un arma de doble filo. Muchas veces la gran variedad de mercancías es valorada por ellos como que entretenimiento, aunque no necesariamente comprenden.

Esto sucede cuando se visita el supermercado para "las compras del mes", lo que ocurre con menor frecuencia en estos segmentos. Pero también tiene efectos negativos, porque resulta tentador, requiere más tiempo para la compra, o refuerza los sentimientos de restricción en el consumo.

Así, los consumidores emergentes valoran aspectos tales como la devolución de productos, quedar corto de dinero, o confiar en que los productos estén justamente pesados. En las grandes cadenas minoristas, en cambio, estos consumidores muchas veces sienten incómodos. A veces esto es el resultado de un escrutinio adicional del personal de seguridad, o empleados que muestran una frustración visible cuando los consumidores solicitan pesar compras pequeñas o preguntan por las promociones.

Muchos consumidores emergentes también describen ser tratados con "frialidad" por parte de otros clientes en esas cadenas.

Mito 5:

Es cuestión de tiempo y dinero para que acudan a los grandes supermercados

Hoy, los consumidores emergentes compran muy poco o nada en grandes supermercados o hipermercados. La penetración es extremadamente baja en Colombia, México y Argentina. En Brasil, un

moderado número de consumidores emergentes compra en supermercados.

La penetración es más alta en Chile y Costa Rica, donde muchos de los grandes minoristas están ubicados cerca de ellos. En general, los grandes formatos carecen de un elemento clave para el segmento emergente que no es fácilmente sustituible: la proximidad emocional y el sentimiento de comunidad que resultan de la relación personal con el dueño o el personal de la pequeña tienda.

Las relaciones personales son usualmente el factor diferenciador para escoger entre tiendas con precios y distancia comparables. Las relaciones personales -en lugar del proceso formal o "profesional" de los grandes supermercados- son el mecanismo por el cual este grupo resuelve cuestiones.

Mito 6: Pueden ser atendidos como un solo grupo: "la clase popular"

Los consumidores de bajos ingresos en América Latina suelen ser catalogados como "la clase popular", como si se tratara de un grupo compacto y uniforme. Sin embargo, existen diferencias significativas entre los consumidores emergentes, el monto y la estabilidad del ingreso tienen una importancia muy clara: algunos subsegmentos poseen ingresos que les permiten acceder a mayores compras de abastecimiento, mientras que otros se centran en las necesidades diarias. Consumidores recientemente empobrecidos actúan diferente a los que estructuralmente poseen ingresos bajos, además, pueden diferenciarse según variables psicográficas.

Así, parece existir un rango de estilos de vida y actitudes de compra a lo largo de un continuo de practicidad/contra tradicionalismo y emoción/impulso/innovación.

Estas diferencias en estilos de vida y en actitudes impactan en las conductas de compra, manifestándose en características tales como la lealtad a la marca, lealtad a la tienda, sensibilidad al precio y receptividad a las promociones.

2.3.6. Estrategias de marketing.

Es el conjunto de actividades diseñadas para conseguir los intercambios deseados con los mercados considerados como " meta" por la empresa u organización. Se ha considerado en este anteproyecto algunos elementos de mercadotecnia como los siguientes:

Necesidades

El más básico de los conceptos subyacentes de la mercadotecnia es el de necesidades humanas. Una necesidad humana es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas.

Estas incluyen necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión.

Deseos

Un segundo concepto básico dentro de la mercadotecnia es el de deseos humanos tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Como las personas se ven expuestas a más

objetos que despiertan su interés o deseo, los productos tratan de proporcionar más productos o servicios que los satisfagan.

Demandas

La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos sí tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.

Producto

Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que se puede satisfacer una necesidad o deseo.

Intercambio

La mercadotecnia se da cuando la gente decide satisfacer sus necesidades por medio del intercambio. El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Esta es una de tantas maneras de obtener un objeto deseado. El intercambio tiene muchas ventajas como forma de satisfacer las necesidades.

Pérez (2007) señala que si bien se reconoce en la literatura que los orígenes del término “estrategia” proceden del área militar, y que en ella ocurrieron sus principales aplicaciones, algunos autores consideran que este concepto consiste en la puesta en práctica del sentido común, y que es posible avanzar si se observan todos los factores elementales en una perspectiva adecuada.

Sin embargo, no basta con aplicar el sentido común y considerar los elementos obvios, se requiere de un conocimiento, al menos elemental, sobre las técnicas y herramientas diseñadas para la creación desarrollo y aplicación de una estrategia.

Una de las áreas donde la estrategia tiene un impacto más relevante es en la esfera de la mercadotecnia empresarial. La estrategia de mercadotecnia dicen McCarthy y Perreault "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con este. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa en un mercado".

Kotler (1996) indica que la estrategia de mercadotecnia es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".

La estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga". (Fischer L, Espejo J).

Con la estrategia de mercadotecnia, cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

*La selección del mercado meta al que desea llegar.

*La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.

*La elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.

*La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

Existen 4 elementos "clave" que componen la estructura básica de la estrategia de mercadotecnia:

*El mercado meta: Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada desea atraer.

*El posicionamiento: Consiste en buscar que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.

*La combinación de mercadotecnia: Son las variables (producto, plaza, precio y promoción) que una empresa combina y controla para satisfacer ese mercado.

*La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia: Incluye un presupuesto general que ofrece una idea global sobre cuánto dinero se necesitará para implementar el plan de mercadotecnia en su totalidad.

Las propuestas anteriores coinciden en elementos claves; no obstante, se limita el enfoque hacia el propósito que se persigue con relación a la búsqueda de una mejor posición competitiva y ofrecer una respuesta más coherente con el entorno actual y futuro de las organizaciones.

Entiéndase por mejor posición competitiva, el compromiso que tienen las entidades con sus clientes, el éxito de que los clientes las identifiquen y seleccionen para la satisfacción plena o en gran medida de sus necesidades, máxime en estos tiempos de grandes competencias

El pequeño comerciante deberá considerar las mejores estrategias de mercadotecnia para enfrentar a los supermercados si quiere continuar y eso podría significar adoptar lo que se llama el bonding.

El bonding: una forma de hacer ventas a través de la relación emocional con los clientes.

La citada innovación en la forma y metodología de conducir las relaciones con el cliente, debe necesariamente integrarse con el aspecto comunicativo, muchas veces no tenido muy en cuenta por las empresas en su afán de vender más y más.

En este sentido es donde se ha imaginado la necesaria construcción de un “puente” verbal entre el vendedor y el cliente potencial. Dicho “puente” serviría como plataforma de lanzamiento al ofrecimiento del producto o servicio en cuestión, debidamente posicionado, pues en definitiva y como lo indicara Brian Tracy (1997) “El comprador potencial se forma un juicio sobre el vendedor en los primeros cuatro segundos y trata de confirmarlo tan pronto como éste abre la boca”

2.3.6.1 Aspectos afectivos/emocionales en una compra

El aspecto emocional en una venta juega un papel fundamental. ¿Cuánto vale una sonrisa sincera? ¿Un gesto amable? ¿Una pregunta discreta por un hijo y sus estudios, un familiar enfermo o un viaje a un determinado lugar de descanso?

D. Forbes Ley (1998) manifestó que “detrás de cada necesidad lógica se oculta un deseo emocional. Si éste no existe, no habrá venta. Para que se llegue a concretar una venta, es preciso que haya a la vez un deseo emocional y una necesidad justificada”.

¿Por ello, por qué no otorgarle al cliente potencial cierto margen de conversación fuera de los límites del verdadero motivo que reúne a las partes? El cliente potencial tendría cierto control sobre diversos temas aleatorios y secundarios que “romperían el hielo” y bajarían las autodefensas típicas y existentes dentro de un proceso venta.

El cliente potencial tendría un “poder controlado” por el vendedor, para expresar ideas, anécdotas e información no necesariamente ligada a los intereses de la venta en sí, pero muy importante para la creación de aquel “puente” del que hablara anteriormente.

La importancia de la concreción de venta, desde el punto de vista emocional, también ha sido remarcada por Brian Tracy cuando señalara que “todas las decisiones de compra poseen un componente emocional, puesto que así son también las personas en todo aquello que realizan. Deciden emocionalmente y se justifican en forma lógica”.

Todo ello se relaciona con el espíritu que para comprar tiene, en principio, todo cliente potencial. Es decir, nadie intenta pasar un mal momento al comprar, de lo contrario, no lo haría. El comprar es un acto positivo, un acto que implica una acción determinada a saciar una necesidad o fin específico. D. Forbes Ley (1998) ha dicho que “tanto en sus empresas como en sus vidas privadas, los compradores quieren disfrutar al comprar. Nadie desea verse metido en una situación de compra desagradable, aunque sea la única oportunidad de comprar que hay. Todos queremos adquirir cosas porque apelan a nuestro instinto de posesión, pero la compra tiene que ser una actividad agradable”.

Asimismo, Juan Alfonso Durán (1983) ha remarcado que “la venta es pues un comportamiento social, un comportamiento que se premia o se castiga, que se acepta o se rechaza por otra persona. El rasgo esencial

del comportamiento social es que cada una de las dos personas en una interacción cara a cara, influyen el comportamiento del otro”.

El posicionamiento se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se “ubica el producto en la mente de éstos”. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen, (Ries y Trout, 2000)

Pérez (2007) indica que el Posicionamiento es el lugar que ocupa un servicio determinado o la institución en la mente del cliente; es el medio por el cual se accede y trabaja en la mente del consumidor.

Es un lugar que se obtiene con el tiempo a partir de la experiencia del cliente con el producto o servicio, de las imágenes de las campañas de comunicación, y sobre todo, de la comparación con respecto a los competidores.

La imagen y percepción de una marca que permanece en la mente de los consumidores constituye un recurso muy valioso. Para lograr un posicionamiento exitoso se debe comprender las preferencias de los clientes y conocer los servicios que oferta la competencia, porque, a partir de este conocimiento, es posible definir la visión del negocio basado en lo que el cliente desea con ventajas sobre la competencia.

2.4 Marco legal

Las compañías se rigen por su ley específica que en el caso presente se denomina Ley de Compañías. En ella se indica:

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- * La compañía en nombre colectivo;
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- * La compañía de responsabilidad limitada;
- * La compañía anónima; y,
- * La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas

Una compañía anónima, por lo tanto está sujeta a los que se determina en los siguientes artículos:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u

otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

De la capacidad

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

De la fundación de la compañía

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

Art. 150.- La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;

5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.

La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.

Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;
 - b) La denominación, objeto y capital social;
 - c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;
 - d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;
- El plazo y condición de suscripción de las acciones;
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;
 - g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,
 - h) El domicilio de la compañía.

Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.

Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.

Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.

Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.

Dicha junta general se ocupará de:

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,

e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.

Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.

Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150.

Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.

Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.

Del capital y de las acciones

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.

Los bienes aportados serán evaluados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.

En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.

Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.

Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.

Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciera una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.

Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.
La emisión que viole esta norma será nula.

Art. 165.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.

La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscriptor se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquella a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.

Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.

Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:

1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;
2. El número de registro del contrato social;
3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;
4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor
5. La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;
6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;
7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,
8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.

Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de

depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.

Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:

1. El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;
2. La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;
3. El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,
4. La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".

Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.

Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.

Art. 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.

Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.

Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.

Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aún cuando lo hagan por interpuesta persona.

Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.

Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgará certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.

Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que

debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias.

Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.

Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:

El nombre y domicilio principal de la compañía;

La cifra representativa del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;

El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;

La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en la que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;

La indicación del nombre del propietario de las acciones;

Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;

La fecha de expedición del título; y,

La firma de la persona o personas autorizadas.

2.5. HIPÓTESIS.

2.5.1. Hipótesis General

Evaluado el plan de negocio, contribuirá con la ejecución e implementación del proyecto

2.5.2. Hipótesis Específicas.

- Identificado la situación interna y externa del mercado incentivará al diseño.

- Identificado los componentes de los planes diseñados más importantes ayudará a la evaluación del mismo.

- Evaluado los estudios del plan de negocio contribuirá a establecer la rentabilidad del proyecto.

2.6 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.6.1 Variables de Estudio (independiente)

Plan estratégico de marketing

2.6.2 Variable (Dependiente)

Posicionamiento de imagen institucional

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método y técnica

3.2.1 Métodos

Se aplicarán los siguientes métodos:

3.2.1.1 Método Científico.

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

De esta manera el procedimiento seguido fue:

1. El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar.
2. Observación: Análisis empírico de los hechos.

3. Hipótesis: Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.
4. Investigación: Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.
5. Resultados: Confirmación o rechazo de la Hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis)

3.2.1.2 Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persiguió demostrar ¿aplicado el plan estratégico de marketing, contribuirá con el posicionamiento de la imagen institucional?, a través de la deducción de los resultados obtenidos.

3.2.1.3. Método Inductivo - Deductivo

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantiza una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.2.1.4. Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta y la entrevista, misma que nos ayudara a obtener información directivos, clientes sobre la implementación del plan estratégico de marketing para el posicionamiento de la imagen institucional.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Entrevista
- encuesta

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.

2. Tabular y graficar los resultados.

3. Analizar la información.

3.6 Universo y Muestra

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Población Cantón Babahoyo	153.776
TOTAL	153.776

Fuente: Inec (Censo 2010)

3.6.1 Muestra

En la planificación de cualquier trabajo de investigación surgirá indefectiblemente la pregunta "¿qué tamaño de muestra necesito?"

Una parte fundamental para realizar un estudio estadístico de cualquier tipo es obtener unos resultados confiables y que puedan ser aplicables.

Como ya se comentó anteriormente, resulta casi imposible o impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una, por lo que la solución es llevar a cabo el estudio basándose en un subconjunto de ésta denominada

muestra.

Sin embargo, para que los estudios tengan la validez y confiabilidad buscada es necesario que tal subconjunto de datos, o muestra, posea algunas características específicas que permitan, al final, generalizar los resultados hacia la población en total. Esas características tienen que ver principalmente con el tamaño de la muestra y con la manera de obtenerla.

En un universo de trabajo en donde se desea aplicar un análisis estadístico, cuando el muestreo cubre a todos los elementos de la población se realiza un censo. En muchos de los casos, la realización de un censo no es posible por ser muy costoso, muy extenso o que la muestra se destruya como resultado del análisis.

En tales oportunidades se debe practicar un análisis muestral. La muestra es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos analizar en el conjunto en estudio.

Se pueden realizar diferentes tipos de muestreo, que quedan clasificados en dos grandes grupos: probabilísticos y no probabilísticos.

En el muestreo probabilístico, todos los individuos o elementos de

la población tienen la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra extraída, asegurándonos la representatividad de la misma.

En el muestreo no probabilístico, por su parte se seleccionan los elementos de la muestra de acuerdo a determinados criterios previamente establecidos.

Este tipo de muestreo se utiliza cuando el probabilístico resulta muy costoso, teniendo presente que no sirve para hacer generalizaciones puesto que no existe certeza de que la muestra extraída tenga representatividad, puesto que no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

En nuestro caso que si conocemos el tamaño de la población entonces aplicaríamos la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n es el tamaño de la muestra que lo obtendremos una vez aplicada la fórmula (anteriormente expresada); conociendo la población y el porcentaje de cada una de las variables que intervienen.

Z es el nivel de confianza; para nuestro proyecto será del 95% ya que es rentable el mercado en el que queremos incursionar.

p es la variabilidad positiva, aquí utilizaremos una probabilidad de éxito del 95%

q es la variabilidad negativa; se refiere básicamente a la probabilidad de fracaso de nuestro proyecto que será del 5%.

N es el tamaño de la población; el cual ha sido obtenido del número de personas registradas en el último censo.

E es la precisión o el error, para nuestro proyecto hemos fijado un error del 5%.

La ventaja sobre la primera fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra resulta con mayor precisión y se pueden incluso ahorrarse recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de una investigación.

La muestra se determinó en base a la técnica no probabilística, siendo esta seleccionada a criterio del investigador.

Una vez aplicada la fórmula para el cálculo de la muestra de nuestro proyecto obtenemos el siguiente resultado:

$$(1.96)^2 (0.50) (0.50) (153.776)$$

$$n = \text{-----}$$

$(0.05)^2 (153.776-1) + (0.5) (0.5) (1.96)^2$

386.61 Aproximadamente 387 encuestas

3.7 Procesamiento de datos

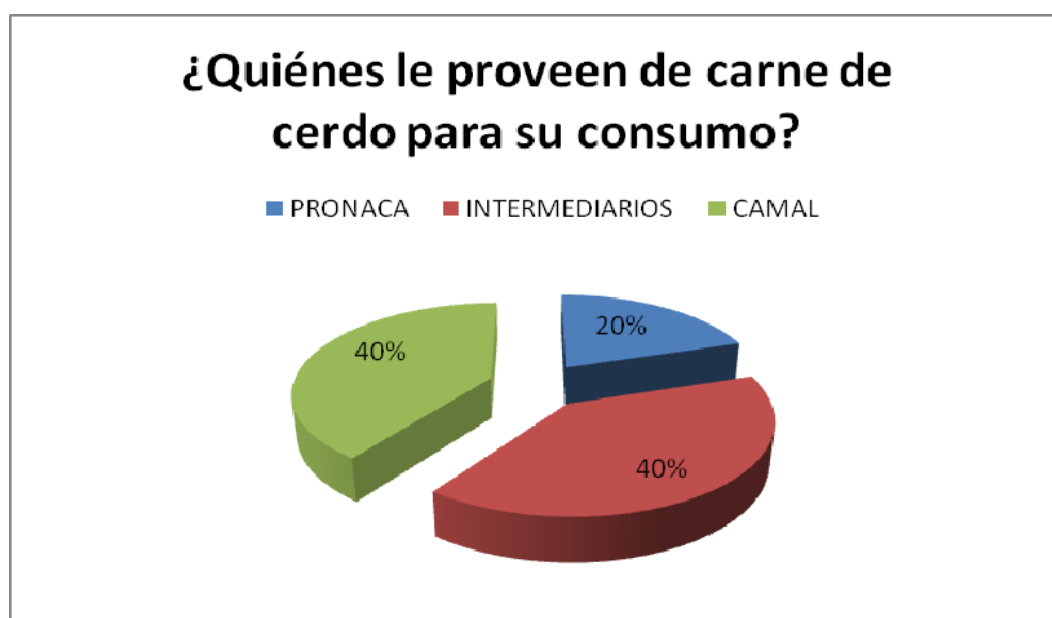
3.7.1. Descripción de la información

3.7.1.1 Encuesta población Cantón Babahoyo

Pregunta Nº 1. ¿Quiénes le proveen de carne de cerdo para su consumo?

Respuestas	f	%
Pronaca	78	20
Intermediarios	154	40
Camal	154	40
Total	386	100

Elaboración: los autores



Análisis

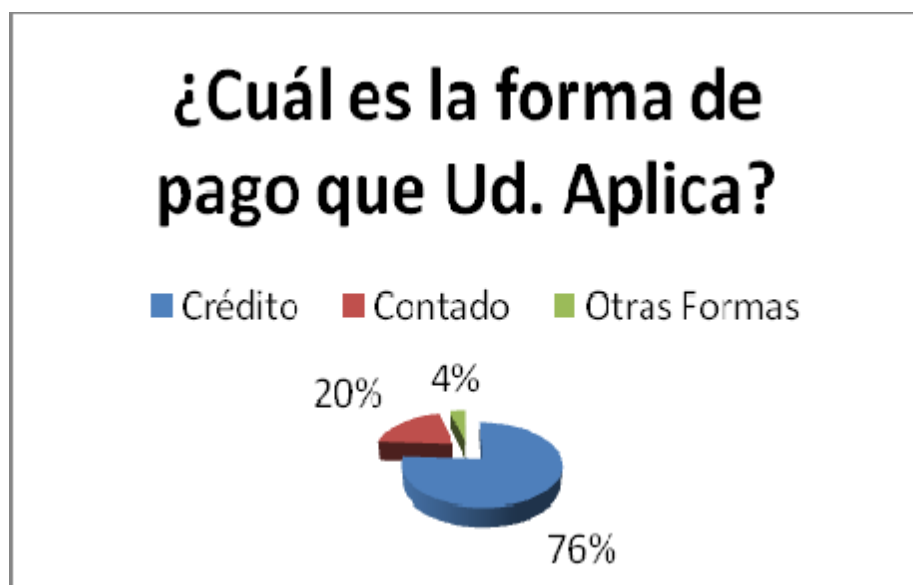
Según el gráfico nos podemos dar cuenta que existe un 20% de participación de los intermediarios y un 40% de participación del Camal y

Pronaca lo que nos permite tener una idea clara de nuestra introducción al mercado.

Pregunta Nº 2. ¿Cuál es la forma de pago que usted aplica?

Respuestas	f	%
Crédito	292	76
Contado	78	20
Otras formas	116	4
Total	386	100

Elaboración: los autores



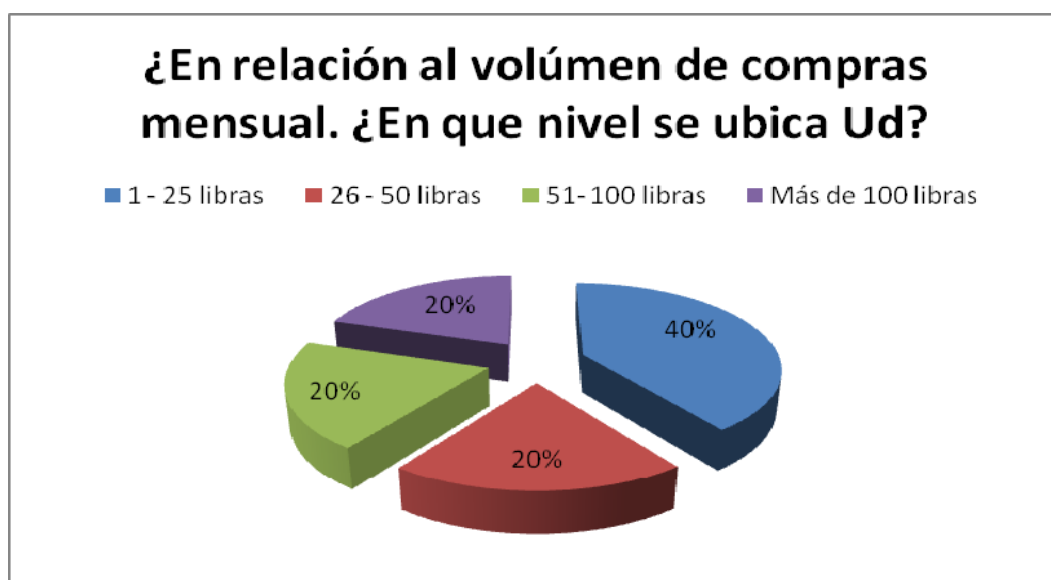
Análisis

El gráfico nos indica que del 100% de los encuestados un 76% de los consumidores de carne de cerdo utilizan el crédito (fiado); un 20% de contado y tan solo un 4% otras formas (Ejemplo: tarjeta de crédito).

Pregunta N° 3. En relación con el volumen de compras mensual ¿En qué nivel se ubica Ud.?

Respuestas	f	%
1-25 libras	153	40
26 – 50 libras	76	20
51 – 100 libras	77	20
Más de 100 libras	78	20
Total	386	100

Elaboración: los autores



Análisis

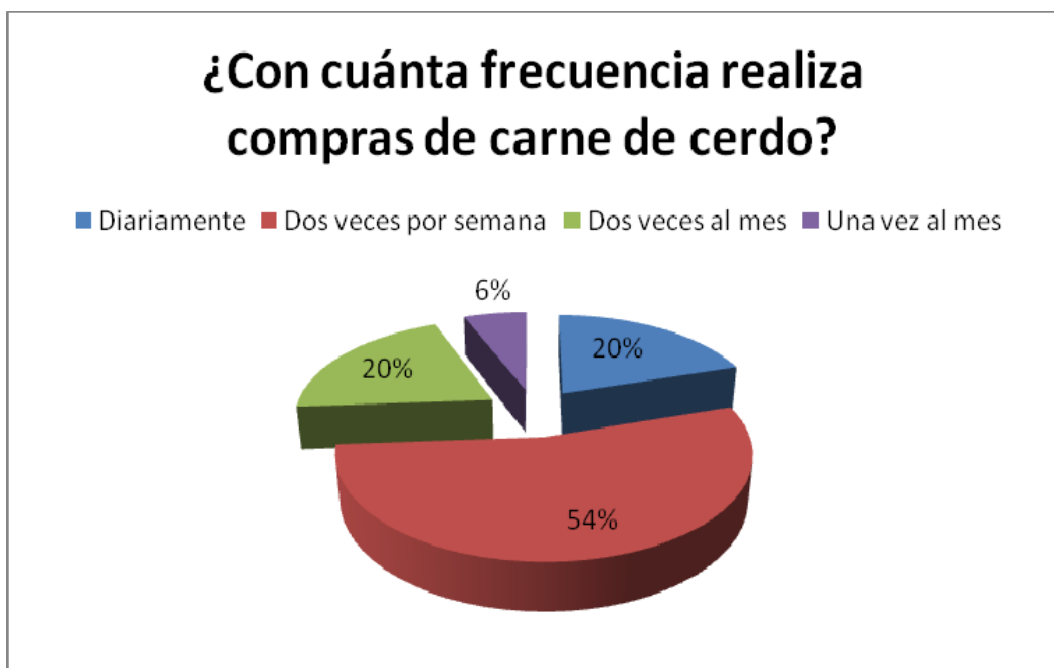
Según el gráfico podemos observar que hay un alto porcentaje en el volumen de ventas entre 1-25 libras lo que hace que nuestro nivel de

producción se incrementepara poder cubrir la demanda existente en el mercado.

Pregunta Nº 4. ¿Con cuánta frecuencia realiza compras de carne de cerdo?

Respuestas	f	%
diariamente	78	20
Dos veces por semana	207	54
Dos veces al mes	78	20
Una vez al mes	24	6
Total	387	100

Elaboración: los autores



Análisis

Si observamos el grafico nos podemos dar cuenta que un 54% de los consumidores compran la carne de cerdo al menos dos veces por semana, un 20% que lo compra diariamente al igual que los que lo compran dos veces al mes y solo un 6% que lo compra una vez al mes dándonos a entender el buen consumo de la carne de cerdo dentro de la localidad.

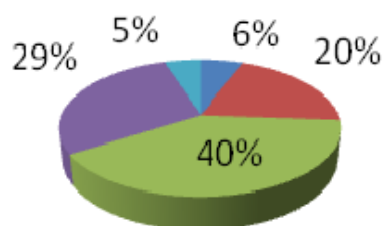
Pregunta N° 5. ¿Cuál de los siguientes inconvenientes le han generado dificultades en su consumo?

Respuestas	f	%
El sabor de la carne similar a balanceados	23	6
Carne en estado de descomposición	77	20
El peso inexacto	153	40
Incumplimiento de proveedores	11	29
Otros	19	5
Total	386	100

Elaboración: los autores

¿Cuál de los siguientes inconvenientes le han generado dificultades en su consumo?

- El sabor de la carne similar a balanceado
- Carne en estado de descomposición
- El peso inexacto
- Incumplimiento de proveedores
- Otros



Análisis

El peso inexacto es el inconveniente al momento de sus compras ya que es reflejado en un 40% de los encuestados, el 29% por incumplimiento de los proveedores y el 20% por la carne en estado de descomposición.

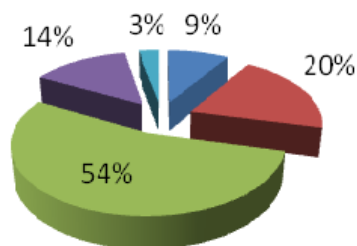
Pregunta Nº 6. ¿Cuál es el precio al que Ud. adquiere la libra de carne de cerdo actualmente?

Respuestas	f	%
80 – 90 centavos	34	9
90 – 1,00 dólares	77	20
1,00 – 1,20 dólares	207	54
1,20 - 1,30 dólares	54	14
1,30 – más	11	3
Total	386	100

Elaboración: los autores

¿Cuál es el precio al que Ud. adquiere la libra de carne de cerdo actualmente?

■ 80– 90 centavos ■ 90– 1,00 dólares ■ 1,00– 1,20 dólares
■ 1,20 - 1,30 dólares ■ 1,30- más



Análisis

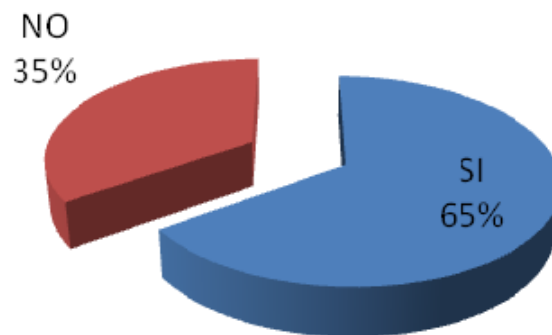
El gráfico nos da a conocer el precio al que compran los consumidores la carne de cerdo un 54% lo compra a (1.00 – 1.20) dólares la libra, el 20% lo compra a (0.90 – 1.00) dólares la libra, el 14% de (1.20 – 1.30) dólares la libra; el 9% lo compra de (80 – 90) centavos la libra; y el 3% a 1.30 dólares la librade carne de cerdo.

Pregunta Nº 7. ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar y probar una carne de cerdo sana y procesada con estándares de calidad superiores a los del mercado?

Respuestas	f	%
SI	250	65
NO	133	35
Total	174	100

Elaboración: los autores

¿Estaría ud. dispuesto a comprar y probar una carne de cerdo procesada con estándares de calidad superiores a los del mercado?



Análisis

Del número total de personas entrevistadas un 65.27% dijo estar dispuesto a probar otra carne de cerdo, sana, con buen sabor y sobre todo con un precio inferior al del mercado.

3.7.2 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a la población del Cantón Babahoyo

Según el gráfico nos podemos dar cuenta que existe un 20% de participación de los intermediarios y un 40% de participación del Camal y

Pronaca lo que nos permite tener una idea clara de nuestra introducción al mercado.

El gráfico nos indica que del 100% de los encuestados un 76% de los consumidores de carne de cerdo utilizan el crédito (fiado); un 20% de contado y tan solo un 4% otras formas (Ejemplo: tarjeta de crédito).

Según el gráfico podemos observar que hay un alto porcentaje en el volumen de ventas entre 1-25 libras lo que hace que nuestro nivel de producción se incremente para poder cubrir la demanda existente en el mercado.

Si observamos el grafico nos podemos dar cuenta que un 54% de los consumidores compran la carne de cerdo al menos dos veces por semana, un 20% que lo compra diariamente al igual que los que lo compran dos veces al mes y solo un 6% que lo compra una vez al mes dándonos a entender el buen consumo de la carne de cerdo dentro de la localidad.

El peso inexacto es el inconveniente al momento de sus compras ya que es reflejado en un 40%de los encuestados, el 29% por incumplimiento de los proveedores y el 20% por la carne en estado de descomposición.

El gráfico nos da a conocer el precio al que compran los consumidores la carne de cerdo un 54% lo compra a (1.00 – 1.20) dólares la libra, el 20% lo compra a (0.90 – 1.00) dólares la libra, el 14% de (1.20 – 1.30) dólares la libra; el 9% lo compra de (80 – 90) centavos la libra; y el 3% a 1.30 dólares la libra de carne de cerdo.

Del número total de personas entrevistadas un 65.27% dijo estar dispuesto a probar otra carne de cerdo, sana, con buen sabor y sobre todo con un precio inferior al del mercado.

CAPITULO IV

4. Propuesta

4.1 Título

Creación de una empresa de producción y comercialización de carne porcina en el Cantón Babahoyo.

4.2 introducción

Desde hace varios años en el Cantón Babahoyo han venido laborando Granjas que se dedican a la cría y comercialización de cerdos con la

finalidad de obtener beneficios sin aportar ningún valor agregado a la Industria Porcina en el Ecuador.

La mayoría llega a la conclusión que el Cantón Babahoyo es un sector Agrícola que se inclina a la Producción de soya, cacao, Arroz etc. La elaboración de un plan de marketing para nuestro proyecto de producción y comercialización de carne de cerdo es fundamental para asegurar un nivel exitoso en ventas así como el posicionamiento y aceptación de los consumidores locales y lugares aledaños.

Este plan consiste en la definición de las variables del marketing estratégico y operativo que nos permita definir el camino correcto en la comercialización del producto. Dentro del plan estratégico de marketing desarrollaremos los siguientes factores claves:

Elección de la marca para el producto

Estudio situacional del producto

Estudio situacional del mercado

Estudio del marco legal de la empresa

Definición de misión y visión para el producto

Elección del segmento adecuado de mercado

Análisis de la competencia

Identificación de la demanda

4.3 Desarrollo de la propuesta

Visión

En el transcurso de 5 años ser ya reconocidos por nuestra marca a nivel nacional y en el Cantón Babahoyo como una granja comercializadora de productos sanos, vendiendo no solo cerdos en pie sino su carne y

partes. Utilizaremos la más avanzada tecnología y un personal capacitado con sentido de pertenencia y llegar a ser los líderes en el mercado nacional.

Misión

Empresa dedicada a la crianza y comercialización de cerdos en pie destinados al sacrificio o a la reproducción, distribuimos nuestro producto en el Cantón Babahoyo y sus sectores más cercanos, esforzándonos siempre en cuidar de la salud y satisfacer el mercado de consumidores que degusta de la carne, ofreciendo la mayor gestión de calidad e higiene en nuestros procesos según lo dispuesto por las normas técnicas sanitarias, con personal altamente capacitado y motivado, con tecnología avanzada.

Principios

Eficiencia

Eficacia

Calidad

Transparencia

Participación

Sentido de pertenencia

Responsabilidad social y ambiental

Valores

Honestidad

Ética

Integridad

Lealtad

Respeto

Dignidad

Responsabilidad

Disciplina

Ubicación del proyecto

La empresa KLARES S.A se ubicara:

Provincia: Los Ríos

Cantón: Babahoyo

Dirección: Sector Union de Clementina vía la ``Norma``

Teléfono: Solicitud de línea en transito

Objetivos

- Crear un vínculo de confianza entre nuestros clientes y KLARES S.A. siendo transparentes en nuestro proceso de crianza y comercialización, brindando apertura a la visita de nuestros potenciales consumidores a las instalaciones de nuestra granja, para la total seguridad de que entregamos animales sanos y en perfecto estado, esto reflejara nuestro interés en el cuidado de su salud, el de su familia y el de la sociedad en general.
- Realizar una campaña agresiva para vincular a nuestra empresa (comercializadora de carne de cerdo sana y a un bajo costo) con consumidores finales que degusten de este producto, adicional a ello insertarnos en el mercado local y posteriormente en el mercado nacional.

4.3.1 Estudio de mercado

4.3.1.1 Demanda potencial

Para proyectar la demanda total del consumo de la carne de cerdo paraeste sector hemos realizado nuestros cálculos basándonos en los

resultados obtenidos en la investigación de mercado, ya que no contamos con una demanda histórica de este producto.

La demanda que proyectamos es estática, la misma que será modificada con un nuevo estudio cuando contemos con datos históricos de nuestras ventas reales, el mismo que permitirá medir eficazmente la estacionalidad del producto, y la variación de la demanda por parte de nuestros clientes.

La demanda es básica para calcular los ingresos en el plan financiero. Si la proyección del mercado potencial y la proyección del mercado meta se hace de una manera ligera, el estudio financiero será un mero ejercicio académico, que no aportará información sobre la verdadera evaluación financiera y por supuesto sobre la viabilidad de nuestra idea de negocio.

Igualmente, si la proyección de la demanda del mercado meta no se hace adecuadamente, conducirá a construir unas instalaciones y a un diseño de planta inadecuadas, más grandes o más pequeñas y a una selección de maquinaria y equipo con capacidad inadecuada y por tanto conduciéndola a caos y la ineficiencia. Y en el plan administrativo a definir unas unidades organizacionales sin tener certeza si son del tamaño adecuado.

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades.

Determinar la demanda potencial de nuestro producto o servicio nos permitirá entre otras cosas:

Determinar si existe suficiente demanda para el producto o servicio, o si es rentable entrar en el mercado.

Determinar el tipo de maquinaria y materiales que se requieren, para un determinado nivel de producción.

Diseñar procesos de producción adecuados, que eliminen los costos innecesarios.

Calcular el inventario que se requiere para cumplir con los programas de producción.

Si se conoce el tipo de maquinaria, se podrá definir el tipo de instalaciones, sus dimensiones y su superficie.

Con la información anterior se puede calcular el capital que se requiere y definir las fuentes de financiamiento más adecuadas.

Potencial del mercado total

El mercado potencial son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión. Otro factor importante es sin lugar a duda las características que posee este producto.

A continuación la fórmula generalmente utilizada para calcular este potencial es la siguiente:

$$Q = nqp$$

$$Q = 250 (30) (\$0.80)$$

$$Q = 6000 \text{ libras mensuales}$$

Nuestra demanda aproximada será de un total de 6000 libras mensuales de carne de cerdo las cuales cubrirán la demanda insatisfecha existente en el mercado cárnico – porcino en el cantón Milagro.

Q=Potencial del mercado total

n=Número de compradores en el mercado según encuesta

q=Cantidad adquirida por un comprador promedio

p=Precio de la unidad promedio

4.3.1.2 Oferta del Mercado

Al igual que en el caso de la demanda, señalaremos un conjunto de factores que determinan la oferta de un empresario individual. Estos son la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo, capital) y el precio del bien que se desea ofrecer.

Como nuestra empresa es nueva en el mercado, debemos primero iniciar con una fuerte estrategia de publicidad de tal manera que nos demos a conocer por nuestra marca y las características que brinda el producto que estamos ofreciendo.

La producción inicial será de **3000 libras mensuales** de carne de cerdo.

A medida que vayamos incursionando el mercado meta, la producción aumentará, debemos recordar que nuestras instalaciones (por su tamaño y ubicación) podrá producir el total de la demanda estimada.

4.3.1.3 Análisis foda

Análisis FODA (Nacional)

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

La matriz FODA como un instrumento viable para realizar análisis organizacionales en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que me motivó a efectuar dicho análisis, el mismo que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de nuestro negocio y el entorno en el cual éste compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, nosotros los empresarios podemos obtener muchas conclusiones de gran utilidad para estar al tanto de la situación de nuestra propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

El análisis FODA deberá ser enfocado solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio y resaltar los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Para la creación de nuestra empresa productora y comercializadora de carne de cerdo en la ciudad de Milagro, nos ha parecido importante realizar un análisis FODA previo a cualquier otro análisis, ya que de esta manera podemos tener una idea clara de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nuestro negocio.

Para tal fin hemos realizado una lista de algunos elementos que consideramos serán factores claves a la hora de poner en marcha nuestra empresa. Primero detallaremos un análisis FODA de cómo está actualmente la industria Nacional Porcina del Ecuador y posteriormente una matriz FODA para KLARES S.A.

Fortalezas

- Bajos costos de alimentación en la producción primaria.
- Disponibilidad de genética y tecnología de alto nivel.
- Buen estado sanitario en general del sector.
- Creciente incorporación de tecnología e intención de mayores inversiones en el sector.
- Tendencia creciente a producir carne de calidad.
- Existencia de un sistema objetivo de evaluación de calidad de reses
- Actividad generadora de empleo para la localidad y sus sectores aledaños.
- Sector generador de valor agregado por la eficiente transformación del alimento en carne.

- Disponibilidad de superficie y condiciones agroecológicas propicias para la crianza de cerdos respetando el bienestar animal y el cuidado del medio ambiente.
- Capacidad instalada de plantas de faena y procesamiento capaz de abastecer el consumo interno.

Debilidades

- Inexistencia de un Plan Porcino Nacional
- Bajo consumo interno de carne fresca de cerdo
- Distorsión de precios en la comercialización de carne fresca de cerdo
- Negativa percepción del consumidor hacia la carne porcina
- Falta campaña de promoción y difusión de la carne porcina
- Frágil vinculación producción primaria-industria
- Competencia desleal por evasión fiscal y sanitaria
- Los altos costos internos impactan negativamente en la cadena (fletes, impuestos, tasa de interés, etc.) -Difícil acceso al crédito
- País no libre de peste porcina clásica (Plan de erradicación ineficaz)

- Debilidad en la negociación entre la cadena productiva y la comercialización (supermercadismo)
- Demanda interna desabastecida por la producción nacional
- Heterogeneidad en adopción de tecnología frigorífica (tecnología de punta en las principales plantas y gran atraso en sectores como el desposte)
- Impredecibilidad de cobro y excesivos plazos de pago
- Falta de información confiable (datos básicos actividad primaria industria, etc.)
- Distintas exigencias en el control sanitario entre productos nacionales e importados por depender de diferentes organismos de control
- Ausencia de tipificación de calidad de productos terminados (chacinados), lo que no garantiza su calidad
- Deficiente integración económica de las reses porcinas (productos que acá valen muy poco tienen alto valor en otros mercados)

Oportunidades

- Alto consumo mundial y en aumento
- Sustituir la importación con producción nacional (utilizar la capacidad ociosa de las plantas procesadoras)
- Potencialidad de desarrollo del mercado interno de carne fresca

- Posibilidades de desarrollar y diferenciar productos destinados al mercado interno y externo
- Factibilidad de erradicar enfermedades debido al bajo número demadres

Amenazas

- Importaciones de países con políticas proteccionistas y/o asimetrías macro-micro económicas.
- Importaciones latentes de carne fresca proveniente de EEUU.
- La disparidad cambiara entre los países productores de carne porcina afectan negativamente a la competitividad del sector
- Ineficacia de los controles administrativos y judiciales
- Reducción del consumo (como variable macro) y desocupación

Presencia de sustitutos con buen desempeño Los comentarios y análisis de cada uno de los factores se presentan en los puntos siguientes:

Análisis FODA (para nuestra empresa)

Fortaleza

F 1. Personal Motivado con el trabajo que realizan.

F 2.Capacitación Constante de los empleados dentro y fuera de la ciudad y del país.

F 3. Higiene y calidad del producto durante toda la cadena de producción.

F 4.Infraestructura adecuada para el normal desarrollo de nuestra empresa.

F 5.Publicidad agresiva en medios de prensa escrita, emisoras radiales y televisión (canal 7).

F 6.Precios Justos para que nuestros clientes solo paguen lo que se llevan.

F 7.Trabajo en equipo para alcanzar las metas propuestas al inicio de las actividades.

F 8.Salario acorde al trabajo realizado por cada empleado.

Debilidades

D 1.Alergias al Cuerpo producto del constante uso de químicos y el contacto con los animales.

D 2.Falta de herramientas Informáticas debido a que la inversión inicial solo contara con unas cuantas computadoras.

D 3.No contar con equipos de Alta tecnología ya que sus costos son muy elevados y nuestra empresa recién inicia sus actividades por lo que no cuenta con los recursos suficientes.

D 4.Oficinas reducidas debido al tamaño de la planta, ya que se ocupará un gran espacio para el área de criaderos distribuyendo el espacio físico para las hembras reproductoras y los lechones.

D 5.Desconocimiento del Producto por parte de la sociedad Babahoyense.

D 6.Enfermedades de los Empleados producidas por virus que afectan al ganado porcino.

Oportunidades

O 1.Captación de nuevos mercados, por ejemplo los restaurantes.

O 2.Clientes satisfechos con nuestro nuevo producto.

O 3.Conservación del medio ambiente porque nuestra empresa no estará ubicada en la ciudad sino a las afueras.

O 4.Compromiso social de brindar carne de cerdo producida con un riguroso control de calidad.

O 5.Brindar un producto con un exquisito sabor, nutritivo y bajo en grasas.

O 6.Aportar con el estado sin evadir los impuestos de ley.

Amenazas

A 1.Competencia clandestina (contrabando de carne porcina en Milagro y sus alrededores)

A 2.Intermediarios para llegar a los consumidores finales.

A 3.Lluvias y cortes de luz en plena temporada invernal donde se necesita abundante agua para limpiar los desperdicios.

A 4.Competencia con precios demasiados bajos, ya que no cuentan conningún control de calidad.

A 5.Incomodidad a causa de los malos olores, con las pocas personas que habitan por el sector donde se ubica la granja.

A 6.Mercado saturado de productos similares pero que no cubren las características de un producto acto para su consumo.

Una vez identificados los aspectos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades de nuestra empresa por medio del análisis FODA se debe proceder a la evaluación de algunas estrategias que serán de gran ayuda para nuestro negocio. Entre las que tenemos las siguientes:

Estrategia FO

F1 + F6 + O2 = Nuestro personal motivado hará una labor Excelente junto a nuestros precios justos tendremos clientes satisfechos.

F7 + F5 + O1 = Un trabajo en equipo junto a una publicidad agresiva lograremos captar nuevos mercados.

Estrategia DO

D2 + O4 = Pese a la falta de herramientas, nuestros colaboradores sienten el compromiso de lograr las metas propuestas por el Administrador.

D5 + O1 = Con una campaña publicitaria agresiva daremos a conocer el producto y al mismo tiempo satisfacción a nuestros clientes

Estrategia FA

F6 + A7 = Nuestros precios justos y calidad harán que la competencia se reduzca a su mínima potencia.

F3 + A5 = La higiene y el cuidado con que se maneje la granja hará que se reduzcan inconformidades por parte de los moradores del sector.

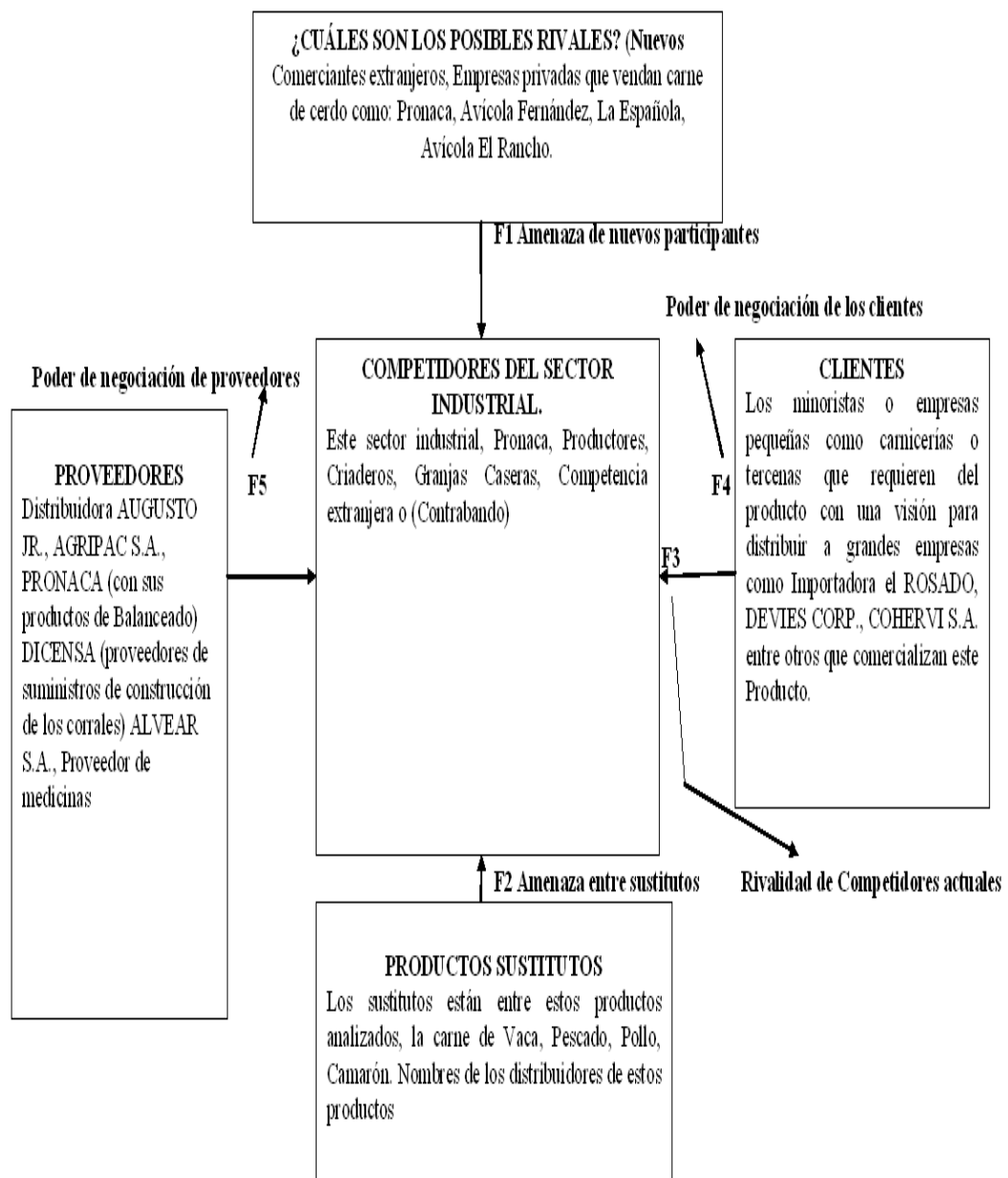
F1 + A6 = El personal capacitado logrará que el mercado saturado tenga nuevas opciones para la adquisición de un producto sano y nutritivo.

Estrategia DA

D3 + A2 = Aunque no se cuenta con tecnología avanzada se tendrá en cuenta la participación de los intermediarios que no serán obstáculo para el cumplimiento de nuestras metas

D6 + A5 = Las normas de higiene que se ejecutaran reducirán la contaminación del medio al igual que las enfermedades de los empleados.

4.3.1.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Observando el cuadro nos podemos dar cuenta que existe un porcentaje (75%) representa la existencia de barreras que impedirán el ingreso de nuevas marcas comercializadoras de cerdos, esto se debe a la inversión considerable a realizar en este tipo de negocios.

A nuestros clientes no les interesa cambiarse o buscar productos sustitutos ya que trabajamos día a día para satisfacer sus necesidades. Sin embargo no se debe descuidar a los sustitutos porque la carne de cerdo lamentablemente está considerada como nociva o dañina para la salud.

La comercialización de productos cárnicos (cerdo, vaca, pollo, camarón) han sabido manejar sus aspectos positivos y esto ocasiona el peligro por la gran rivalidad que enfrentará nuestra empresa en el mercado, además existen grandes rivales que tienen experiencia en el sector al que vamos a incursionar.

El poder de compra lo tienen los clientes, ya que existen una variedad de productos sustitutos y productos iguales al nuestro que son ofrecidos por un gran número de competidores, debido a esta premisa hemos desarrollado la matriz de estrategia genéricas de Porter para analizar el tipo de ventaja que tendrá nuestro producto (Empresa) sobre los ya existentes en el mercado.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Tipo de Ventaja

BAJO COSTO

DIFERENCIACION

Liderazgo en Costos KLARES S.A	Diferenciación PRONACA
-----------------------------------	---------------------------

(Precios bajos)	(altos precios)
Enfoque basado en Costos KLARES S.A.	Enfoque basado en Diferenciación PRONACA

De acuerdo al análisis de la matriz anterior podemos llegar a la conclusión de que nuestra empresa utilizará una estrategia de LIDERAZGO ENCOSTOS; el alcance de nuestro producto en el mercado será amplio teniendo como estrategia un proceso de crecimiento de nuestros cerdos en menos tiempo generándonos un ahorro no solo de tiempo sino también de nuestros costos, dándole a nuestros clientes un producto de calidad a un precio competitivo y atractivo para los consumidores que degustan de la carne roja.

4.3.1.5 Segmentación y composición del mercado

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Todo esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por estos motivos, nos surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a nuestra empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho

menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

Con todo lo señalado anteriormente nuestra tarea será la de segmentar el mercado en el cual deseamos incursionar con nuestro producto; el cual, se constituye en una herramienta estratégica para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos que poseemos y lograr mejores resultados al momento de alcanzar y cumplir las metas planteadas.

Algunos de los beneficios que ofrece la segmentación de mercado para nuestra empresa son:

- Muestra una congruencia al orientar nuestro producto con los precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechar mejor los recursos al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para KLARES S.A.
- Competir más eficazmente en determinados segmentos donde podemos desplegar nuestras fortalezas.
- Ayudar a nuestros clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Para estos debemos cumplir los siguientes requisitos:

- **Ser medibles**
- **Ser accesibles**
- **Ser sustanciales**
- **Ser diferenciales**

No cabe duda, de que la **segmentación del mercado** es una de las principales herramientas estratégicas de la mercadotecnia, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas (segmentos) hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos (de mercadotecnia) para obtener resultados rentables.

Para ello, es de vital que realicemos una buena **segmentación del mercado**, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales). De esta manera, nuestra empresa gozará de los beneficios de una buena **segmentación del mercado** que van desde mejorar nuestra imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia hasta ser más competitivos en el mercado meta.

A continuación utilizaremos el modelo de matriz producto/ mercado del *g*or Ansoff la cual nos será útil en los procesos estratégicos para las unidades de negocio de nuestro producto y determinar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

Esta matriz tiene dos dimensiones que son: producto y mercado, sobre estas dos dimensiones se pueden crear cuatro estrategias de crecimiento como podemos ver en la siguiente tabla.

MATRIZ PRODUCTO/MERCADO, Igor Ansoff

PRODUCTOS NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS
DIVERSIFICACIÓN	DESARROLLO DE MERCADOS
DESARROLLO DE PRODUCTOS	PENETRACIÓN

	<p>“Producto viejo en un mercado viejo”. Esta es la realidad de nuestro producto, debido a que vamos a ofrecer algo necesario pero ya conocido por los clientes y que además se enfrenta a un nivel considerable de rivalidad.</p>
--	--

Lo antes expuesto nos permite tener una idea clara y precisa del manejo de nuestro producto, esto significa que debemos ofrecer carne de cerdo de calidad y a un buen precio, de esta forma podremos crear una participación de mercado que poco a poco crezca y nos potencie en este sector de la industria.

Ya que contamos con unos rivales potenciales como lo son PRONACA, MISTER FRITZZ y productores a nivel local y nacional.

Vender más de los mismos productos en el mercado actual. Esta estrategia intenta normalmente cambiar clientes fortuitos en clientes regulares o en clientes de volumen. La estrategia es a menudo lograr economías de escala con una producción y distribución más eficiente, y mayor poder de compra.

4.3.1.6 Posicionamiento /Segmentación

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor. La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir de nuestra empresa de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de nuestra empresa sobre las otras empresas competidoras.

Algunas normas a seguir son:

- Posicionar el producto de manera que tenga las características más deseadas por los consumidores.
- Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de nuestro producto concreto en sus mentes.
- Una vez que nuestra empresa ha decidido qué estrategia de posicionamiento, debemos desarrollar las diversas estrategias de marketing.

Las empresas consideran que el mercado está integrado por pequeños grupos o segmentos que son más homogéneos que el mercado total. La estrategia de posicionamiento se desarrollará con un segmento específico en mente puesto que no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apilar a todo el mercado.

Nuestra empresa posee una orientación destinada a ofrecer un producto de calidad y un excelente servicio contando con personal capacitado destinado a mejorar los procesos para de esta manera lograr la preferencia de los clientes.

Nuestras estrategias estarán basados en dos aspectos fundamentales:

Una posición exclusiva y un amplio atractivo.

Las estrategias que vamos a utilizar para posicionar a nuestra empresa en la mente de los consumidores son:

Posicionamiento basado en las características/beneficios del producto.

Una de las ventajas de nuestro país es que la producción y la crianza de la carne de cerdo se pueden mantener a lo largo del año. Tomando en cuenta este aspecto la primera estrategia será lograr una producción ininterrumpida durante todo el año y de esta manera podremos aprovechar la demanda insatisfecha del mercado.

Una segunda estrategia tiene que ver con los beneficios percibidos por los consumidores ya se criará y venderá una carne de cerdo:

- Sana
- En buen estado: adecuado color y presentación
- Buen sabor
- Elevado valor nutritivo

Posicionamiento en base al precio

En cuanto al precio del producto este será igual o inferior al de nuestros competidores directos. Ya que el producto goza con una gran aceptación en el mercado y su precio tiene valores que se han fijado por efectos del juego de la oferta y la demanda.

En la actualidad se está pagando \$1.10 por libra de carne de cerdo en pie, y ya faenado \$1.50. En este caso la estrategia adecuada irá en función de lograr una reducción en los costos de producción para lograr un mayor margen de utilidad. El objetivo es reducir los costos y gozar un margen mayor con un precio ya establecido.

Existe mucha oferta de nuestro producto a nivel local por lo tanto sería adecuado para el negocio tratar de reducir los costos para ofrecer un producto a menor precio, y empujar el precio hacia la baja. Es importante recordar que el consumidor está dispuesto a pagar más por la utilidad

marginal de consumir un producto exclusivo y de calidad y que a la vez transmite beneficios

Posicionamiento en base a la estrategia de comunicación

Publicidad

Utilizaremos esta herramienta con el fin de comunicar a nuestro segmento objetivo los atributos y beneficios del producto que han sido identificados según la matriz producto/mercado, Igor Ansoff.

Los micros segmentos de interés para nuestra publicidad serán:

- Consumidores Individuales
- Restaurantes
- Tiendas
- Supermercados
- Avícolas

Los atributos y beneficios a comunicar son:

Tabla # 3 Atributos y Beneficios del Producto

Atributos del producto	Beneficios percibidos por el consumidor
Técnicas con estándares de producción y control sanitario y de calidad	Carne sana Carne apta para el consumo

Elevado cuidado en el control y manejo de la carne de cerdo	Carne en buen estado Adecuado color y presentación
Técnicas especiales de nutrición y alimentación para el engorde del animal	Carne con buen sabor Elevado valor nutritivo

Elaborado: los autores

Como medios de apoyo se utilizarán folletos publicitarios que serán ubicados en los principales supermercados (Paseo Shopping milagro), minimarkets, entre otros, comunicando el posicionamiento del producto y de esta manera llegar a los consumidores individuales.

Se incluirán también anuncios publicitarios en revistas de la ciudad, diarios de mayor circulación., emisoras radiales, etc. Por este medio llegaremos a ser conocidos de una manera más rápida en la localidad de Babahoyo.

4.3.2 Marco Legal

Basado en los códigos legales de la constitución de la república del Ecuador, específicamente en el código de trabajo, la ley de compañías y la ley de régimen tributario interno. Las mismas que fortalecen todos los aspectos legales de acuerdo a sus tipificaciones expresas en cuanto a este tipo de cría y comercialización de cerdos.

Amparados en las diferentes leyes de establecimientos tributarios, también es necesario cumplir con los de régimen municipal que están preestablecidos como el caso de: permiso de funcionamiento municipal, permiso de exposición publicitaria en la vía pública, prevención de incendios en el cuerpo de bomberos, registro único del contribuyente, y facturación acorde con establecido por el Sri. Además deberá tener en cuenta los siguientes procedimientos:

- Cuenta de integración

- Escritura pública de la constitución
- Afiliación a una de las cámara de la produccióno solicitud de aprobación en la superintendencia decompañíascertificación de nombrequisitos para personas jurídicas
- Emisión del registro único de contribuyentes (ruc)
- Solicitud de matrícula de comercio (de acuerdo aljuzgado)
- Pago de tasa de matrícula de comercio.

Permisos

- Permisos al Municipio
- Permisos de Bomberos
- Certificados Sanitarios
- Elaboración de Facturas
- Patentes
- Afiliación a Cámaras

4.3.3 Estudio Financiero

El horizonte de planeación será de cinco años, este análisis tiene comofinalidad determinar si el proyecto es sustentable a largo plazo mediante laelaboración de Presupuestos y Resultados Contables Proyectados.

4.3.3.1 Políticas de producción y ventas

La empresa no comenzaría al cien por ciento de su capacidadproductiva, sino en un 60 por ciento para luego ir aumentando este porcentajede acuerdo a las proyecciones que se esperan.

En lo que respecta a las ventas presupuestadas, considerando la alta demanda insatisfecha del sector se espera vender en su totalidad todo lo que se produce.

Mientras que el precio de venta elegido para comercializar este producto se ubicará por debajo del precio actual del mercado, este es otro factor que influirá de manera positiva en las ventas presupuestadas.

4.3.3.2 Inversión inicial

Para la realización de este proyecto se requiere de inversión tanto para el capital operacional como para financiar el conjunto de máquinas y activos necesarios para el funcionamiento de la planta. El capital de operación muestra todos los gastos que representa el funcionamiento de la planta tales como:

Materiales, mano de obra y administración durante el periodo de tiempo en el que el proyecto no tiene rendimientos.

La inversión fija constituye toda la infraestructura, las máquinas y equipo empleado en la planta para su operación normal. Además se debe invertir en el capital de trabajo para cubrir los insumos destinados al proceso productivo.

El gasto en Activos fijos será superior al de los activos diferidos y capital de trabajo, es por esto que los dos últimos ocupan una menor participación en la inversión inicial.

La inversión requerida para la implementación de la planta asciende a la suma de **\$70100 dólares** desglosados de la siguiente manera:

Tabla # 4 Cuadro de Inversiones

INVERSIONES	PROYECTO	PORCENTAJES
Activos Fijos	\$ 55.500	79.17%
Activos Diferidos	\$ 3.000	4.28%
Capital de trabajo	\$ 11.600	16.55%
TOTAL	\$ 70.100	100%

Activos Fijos

Muestra el saldo correspondiente al costo de los activos fijos, descontando del valor de adquisición de los mismos el monto de la depreciación acumulada; por lo que su valor en libros al final de la vida útil de cada uno será cero. En este caso el saldo de esta cuenta no es cero en el quinto año porque algunos activos tienen una vida útil superior a este tiempo.

Representan más del 70 por ciento de la inversión total del proyecto, destacando los altos valores de la infraestructura o construcción de la planta, así como los costos de adquisición de las maquinarias y equipos de producción.

El total de activos fijos suman \$55.500 dólares que representan el 79.17% de la inversión total.

Terreno

El terreno estará ubicado en una zona alejada de centros poblados en la ciudad de Babahoyo provincia de los Ríos. El terreno se encuentra ubicado en la parroquia rural Union de Clementina Vía a la norma con un área total de 5630 m² valorado en \$5000 dólares.

El terreno destinado para la permanencia del ganado porcino se encuentra ubicado cerca del área de producción para de esta manera conservar la frescura de la carne y el área es lo suficientemente amplia como para que el ganado realice sus actividades diarias cubriendo con los estándares necesarios.

Edificaciones

Dentro de la inversión en edificación e infraestructura de la planta se consideran los gastos en materiales de construcción para cada área de producción y oficinas, así como los costos en mano de obra para terminar dichas obras el área total de construcción es de 150m² incluido el cerramiento de la granja dentro de la edificación, por lo que el costo de esta obra sería de \$17430 dólares.

Además se considera el área de producción, las oficinas, servicios, baños, garita del guardia entre otros.

Vehículo

En nuestro proyecto hemos considerado necesario la adquisición de un vehículo que sirva para el traslado y distribución de nuestra producción. Este está valorado en \$15.000 dólares.

Materiales y Equipos

En este rubro tomaremos en cuenta todos los implementos a utilizar especialmente por el personal de Producción como herramientas básicas de limpieza, guantes, bomba de agua 3HP (\$700), bombas de fumigación (\$250), cuchillos, cortadoras, balanzas; comederos, bebederos, jaulas en acero galvanizado para gestación, maternidad y destete-engorda-

sementales, Pisos de plástico para cerdas y destete, sistemas de alimentación automática, silostolvas.

Por lo que el valor asignado para este rubro sería de \$3000 dólares desglosados de la siguiente manera:

Tabla # 5 materialesy equipos

Materiales y Equipos	VALOR
Bomba de agua 3 HP	\$ 650
Bombas de fumigación	\$ 200
Bebederos	\$ 150
Comederos	\$ 300
Jaulas en acero galvanizado	\$ 500
Pisos de plástico	\$ 150
Silos y Tolvas	\$ 250
Sistemade alimentación automática	\$ 250
Implementos de limpieza	\$ 200
Balanzas	\$ 350
TOTAL DE MATERIALES	\$3000

Elaborado por: los autores

Muebles y Enseres

Se requerirán sillas, escritorios y archivadores para el departamento Administrativo – Financiero. Los equipos que se usarán tienen un valor total de \$ 2570 dólares. A continuación el detalle:

Tabla # 6 muebles y enseres

Muebles y Enseres	Valores
Escritorios	\$1000
Sillas	\$1300
Archivadores	\$270
TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.570

Elaborado por: los autores

Equipos de computación

La inversión aproximada en equipos de computación sería de **\$3500** dólares.

- Departamento de producción.- El jefe de planta requerirá de una computadora con las últimas actualizaciones de Software y sistema operativo y además una impresora de alta calidad.
- Departamento administrativo – Financiero.- Se usarán 2 computadoras con las cuales se elaboraran los pedidos, facturas, notas de débito, notas de crédito y todos aquellos documentos comerciales para que la empresa se desarrolle dentro del régimen tributario establecido.

Activos Diferidos

Por un total de **\$ 3000** dólares que porcentualmente representa el 4.28% del total requerido para la instalación de la planta.

Gastos de Constitución

Incluye los gastos que realizará la empresa antes de iniciar su respectiva actividad, el objetivo es cumplir con los requisitos dispuestos por la ley y crear una imagen respetable en su entorno; ejemplo de estos requerimientos son:

- Permisos de funcionamiento del municipio, certificados sanitarios, licencias, etc.

- Los gastos en los que se deberá incurrir, ascienden a la suma de aproximada de \$1000 dólares.

Gastos Pre – Operacionales

Incluye otros gastos básicos, igualmente relacionados con el inicio de un negocio como son los programas informáticos que se usaran para manejar las actividades de contabilidad, ventas, finanzas y demás gestiones de la empresa.

El monto aproximado de estos gastos asciende a \$1000.

Gastos Operacionales

Corresponde a gastos que involucran actividades de controles de calidad y otras medidas necesarias para preservar el medio ambiente y brindar satisfacción a los consumidores, también se incluyen actividades relacionadas con el proceso productivo, cumpliendo las exigencias de higiene, salubridad y eficiencia. El costo de esta actividad sería de \$1000 dólares.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa el dinero necesario para mantener en marcha las operaciones diarias de la empresa, esto implica cubrir con todos los costos de producción, costos administrativos, de ventas, imprevistos, etc. se lo contabiliza como el saldo de caja del Balance General inicial del primer año.

Para nuestra empresa productora y comercializadora de carne de cerdo utilizaremos el método del déficit acumulado máximo; en este método se supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

En una situación como esta, donde las compras se concentran mes a mes; el máximo déficit acumulado asciende a **\$11600 dólares**, por lo que esta será la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para financiar la operación normal del proyecto.

4.3.3.3 Financiación

El monto necesario para cubrir el costo de la inversión inicial en Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de trabajo sería de **\$ 70100 dólares**.

El financiamiento estará dividido en dos partes: una será la aportación de socios, mientras que la otra parte se compone con endeudamiento mediante un préstamo o crédito. El proyecto se lo financiará de la siguiente manera:

Tabla # 7 Financiamiento

RUBRO	MONTO	PORCENTAJE
CAPITAL PROPIO	\$ 54.000	77,03%
DEUDA	\$ 16.100	22.97%
TOTAL	\$ 70.100	100%

Capital Social

Ascenderá a \$54.000 dólares y cubrirá el 77.03% de la inversión inicial.

El capital social será aportado por personas naturales o Jurídicas interesadas en llevar a cabo este proyecto; deberá cubrir un porcentaje del monto total de los activos fijos y Capital de trabajo no financiado a través de crédito, también ayudará a solventar los gastos iniciales de Constitución de la empresa y otros activos diferidos como los gastos pre – operacionales y gastos operacionales.

Crédito o Endeudamiento

Aspectos Generales del Crédito otorgado por la CFN

La concesión de este préstamo es una herramienta básica para llevar a cabo el proyecto, debido al alto costo de los activos fijos como las maquinarias y la edificación.

La Corporación Financiera Nacional se desenvuelve como banca de segundo piso, por lo que no presta directamente al inversionista, sino que lo acredita a un banco comercial, quien cumple la función de intermediario, luego la CFN se encarga de cobrar dicho dinero al banco intermediario debitándolo de la cuenta que este posee.

Esto quiere decir que el inversionista deberá acordar la tasa de préstamo, los plazos que se le otorgue para cumplir la obligación y demás condiciones de pago. En lo que respecta a las garantías, que sirven de protección al banco en caso de que la firma se declare en mora o bancarota y no esté en condiciones de seguir pagando la deuda, hay que mencionar entre las más comunes a los terrenos, edificaciones, maquinarias y equipos.

Crédito y condiciones para nuestro proyecto.

Para nuestro proyecto el monto a ser prestado asciende a \$16100 dólares y se encargará de completar el 22.97% de la inversión inicial total, se planea solicitar un crédito a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), la cual es una institución que promueve el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Se usará este financiamiento para cubrir en parte el valor de los activos Fijos, como por ejemplo la compra de maquinarias y equipos de producción, construcción, edificación, compra de muebles, y equipos de computación.

El plazo acordado para cumplir esta obligación será de tres años. La tasa de interés para esta operación será la establecida por la Corporación Financiera Nacional (CFN), más un margen adicional correspondiente a la Institución Financiera Intermediaria (IFI).

Se acordará una amortización a través de 2 cuotas anuales durante tres años, las garantías serán negociadas entre la empresa beneficiaria y la Institución Financiera Intermediaria según lo dispuesto en la Ley General de las Instituciones Financieras.

Tabla # 8 Amortización de la deuda

Nº pagos	fecha	Saldo inicial	Pago programado	interés	Saldo final	Interés acumulado
1	01/07/2012	\$ 16.100,00	\$ 2.874.27	\$ 1.145,59	\$ 13.547,73	\$ 322,00
2	01/01/2013	\$ 13.547,73	\$ 2.874.27	\$ 270,95	\$ 10.944,42	\$ 592,95
3	01/07/2013	\$ 10.944,42	\$ 2.874.27	\$ 218,89	\$ 8.289,05	\$ 811,84
4	01/01/2014	\$ 8.289,05	\$ 2.874.27	\$ 165,78	\$ 5.580,56	\$ 977,62
5	01/07/2014	\$ 5.580,56	\$ 2.874.27	\$ 111,61	\$ 2.817,91	\$ 1089,23
6	01/01/2015	\$ 2.817,91	\$ 2.874.27	\$ 56,36	\$ 0,00	\$ 1145,59

Elaborado: autores

Nuestra empresa con las inversiones y el financiamiento obtenido, iniciará con un Balance de Situación Inicial al 2 de Enero del 2009, el cual será el siguiente:

Presupuesto de ingresos, costos, gastos y valor de desecho

Tabla # 9 Balance Inicial

activo	pasivo
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Capital de Trabajo \$ 11.600,00	Total pasivo Corriente 0,00
Total Activo Corriente \$ 11.600,00	Pasivo No Corriente
Activo no Corriente	Préstamo Bancario \$ 16.100,00
Muebles y Enseres \$ 2.570,00	Total Pasivo Fijo
Materiales y Equipos \$ 3.000,00	Total Pasivos
Equipo de Computación \$ 3.500,00	PATRIMONIO
Edificio \$ 17.430,00	Socio A \$ 18.000,00
Vehículo \$ 15.000,00	Socio B \$ 18.000,00
Terreno \$ 5.000,00	Socio C \$ 18.000,00
Ganado \$ 9.000,00	Total Patrimonio \$ 54.000,00
Total \$ 55.500	
Otros Activos	
Gastos de Constitución \$ 1.000,00	

GastosPreOperacionales\$ 1.000,00 Gastos Operacionales \$ 1.000,00 Total Otros Activos\$ 3.000,00	
Total Activos \$ 70.100,00	Total Pasivo+Patrimonio\$ 70.100,00

Elaborado:autores

4.3.3.4 Presupuesto de ingresos, costos, gastos y valor de desecho

Ingresos

Se encuentra reflejado en nuestro flujo de caja estimado al cinco por ciento anual. Se asume que serán recuperados en el horizonte de vida del proyecto, momento en el cual se reconocerá la rentabilidad generada en los periodos anteriores.

Ingresos por ventas

En nuestra empresa el principal rubro de ingreso que tenemos es por la venta de carne de cerdo, el mismo que es el motivo de ser de nuestro proyecto.

Para proyectar estas ventas hemos estimado necesario un incremento anual del 20%, esto es debido a nuestra participación en el mercado.

Además nuestros equipos están produciendo al sesenta por ciento (60%) de su capacidad instalada durante el primer año de labores.

Tabla # 10 Pronósticos de Ventas
Ingresos por ventas

año	2013	2014	2015	2016	2017
Capacidad utilizada	60%	70%	80%	90%	100%
Cantidad producida	43.200	51.840	62.208	74.650	86.400
Precio	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 1,2
Total de ingreso	\$51.840,	\$62.208,00	\$74.649,6	\$89.580,00	\$103.680,00

Ingresos por venta de terneros

En la granja contamos con 122 cabezas de ganado porcino. A continuación presentamos el cuadro de la venta de lechones durante los tres primeros años de labores.

Ingresos por venta de abonos

Nuestro proyecto se caracteriza por maximizar sus ingresos y es por esta razón que no dejamos de ganar en ningún momento. Siendo así que los excrementos de nuestros animales son vendidos para que luego sean utilizados como abono.

Esta venta nos representa alrededor del 2.47 % del rubro de otros Ingresos. La venta de este peculiar producto lo realizaremos por sacos el mismo que tiene un valor de \$3 dólares cada uno.

Costos

En este rubro encontramos todos los gastos que acumula el departamento de producción para obtener el producto final (venta de carne de cerdo); es costo de producción está determinado por los precios de los materiales indirectos (energía eléctrica y agua); materiales directos, gastos en mano de obra directa, mano de obra indirecta, gastos generales del edificio, depreciaciones, amortizaciones, mantenimiento, y otros que tengan relación con la producción del bien.

Estos costos de producción se encuentran vinculados al ingreso por ventas y se cargarán como gastos cuando se reconoce el ingreso correspondiente.

Mano de obra directa

Corresponde a los salarios de las personas que laborarán en la granja como auxiliares, gerente, operadores encargados de realizar el proceso de transformación del producto. Dentro de la remuneración también se consideran los rubros de seguridad social, Fondo de reserva, décimo tercero y décimo cuarto sueldo, vacaciones.

El monto de la mano de obra directa es **\$ 37167** dólares anuales.

Mano de obra indirecta

Los costos de mano de obra indirecta son parcialmente vinculados con el proceso de producción de la empresa, ya que no son identificados directamente con el mismo e independiente de la cantidad producida, se va a mantener el personal contratado. Su monto anual es de **\$6000** dólares.

Tabla #11 Mano de Obra Indirecta

rubros	Importe semanal	Importe mensual	Importe anual
---------------	------------------------	------------------------	----------------------

Personal de limpieza	\$ 35	\$140	\$1.680
2 Guardianes	\$90	\$360	\$4.320
TOTALES	\$125	\$500	\$6.000

Elaborado: Autores

Materiales Indirectos

Son aquellos materiales que no participan directamente en el procesoproductivo, sin embargo completan a los insumos o materiales directo cuando el producto está terminado, es decir; en el momento en que se realiza la venta.

Algunos de los materiales indirectos son:

- Energía eléctrica
- Agua
- Teléfono
- Limpieza
- Combustible
- Bisturí
- Publicidad

Estos materiales tienen un costo de **\$ 6180** dólares anuales.

Tabla # 12 Materiales Directos

rubros	Importe semanal	Importe mensual	Importe anual
paquetes de	\$30	\$120	\$1.440

embalaje			
Sacos ventas de abono	\$5	\$20	\$240
TOTALES	\$35	\$140	\$1.680

Materiales Directos

Son aquellos que están incluidos en el producto final, pues participandirectamente del proceso de transformación del producto; tienen unaconsideración especial por ser materiales básicos para iniciar con la produccióny comercialización de la carne de cerdo.

Dentro de este rubro se incluirán los materiales de embalaje y empaque,los mismos que ofrecerán un producto con mayor seguridad y comodidad parael usuario.

El gasto por concepto de materiales indirectos sería de **\$1680** dólaresanuales.

Tabla # 13 Materiales Indirectos

RUBROS	IMPORTE SEMANAL	IMPORTE MENSUAL	IMPORTE ANUAL
Energía eléctrica	\$28	\$110	\$1.320
Agua potable	\$10	\$40	\$480
Teléfono	\$5	\$20	\$240
Limpieza-desinfectantes	\$5	\$20	\$240
Combustibles	\$38	\$150	\$1.800
publicidad	\$25	\$100	\$1.200
Bisturí	\$9	\$35	\$420
Papelería	\$10	\$40	\$480
Totales	\$129	\$515	\$6.180

Costos de Mantenimiento

Los costos de mantenimiento son una parte importante debido a que se trata del cuidado de nuestra principal máquina (nuestro ganado porcino); este costo asciende a \$15840 dólares al año. Y está conformado por:

- Mantenimiento de tierras
- Vitaminas y cuidados del ganado porcino
- Alimentación del ganado porcino

Tabla # 14 Costos de Mantenimiento

rubros	Importe semanal	Importe mensual	Importe anual
Mantenimiento de tierras	\$50	\$200	\$2.400
Vitaminas	\$30	\$120	\$1.440
Alimentación del ganado	\$250	\$1000	\$12.000
Totales	\$330	\$1.320	\$15.840

Elaborado: Autores

4.3.3.5 Depreciaciones – Amortizaciones

El término depreciación tiene exactamente la misma connotación que amortización, pero el primero solo se aplica al activo fijo, ya que con el

uso, estos bienes valen menos; es decir, se deprecian; en cambio, la amortización solo se aplica a los activos diferidos o intangible.

Cualquier empresa que esté en funcionamiento para hacer los cargos de depreciación y amortización correspondientes, deberá basarse en la ley tributaria del país. Para obtener el valor a depreciar de los activos fijos se utiliza el método recomendado por la Ley; es decir el método en línea recta, el cual distribuye este valor por partes iguales a lo largo de la vida útil de los activos.

Tabla # 14 Porcentajes de Depreciaciones de activos fijos

Activos fijos	valores	Vida útil	total	Tasa dep anual
Edificio	\$ 17.430	20 AÑOS	\$ 871,50	5%
Vehículos	\$ 15.000	5 AÑOS	\$ 3.000	20%
Materiales y equipos	\$ 3.000	10 AÑOS	\$ 300	10%
Muebles y enseres	\$ 2.570	10 AÑOS	\$ 514	10%
Equipos de computación	\$ 3.500	3 AÑOS	\$ 1167	33,33%

El valor del terreno no se deprecia por ser un activo fijo que no sufre desgaste ni obsolescencia, al contrario puede presentarse una plusvalía del mismo con el pasar del tiempo.

Los activos diferidos se definen como gastos anticipados no imputables a un solo periodo económico por lo que deben amortizarse a 3 años, aquí se incluyen los gastos de constitución, gastos pre – operacionales y gastos operacionales. El monto total por concepto de gastos de Amortizaciones es de \$300 dólares.

4.3.3.6 Gastos

Costos Indirectos de fabricación (CIF)

Los costos indirectos de fabricación como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la manufactura o la elaboración de un producto, pero contribuyen y forman parte del costo de producción: mano de obra indirecta y materiales indirectos, calefacción, luz y energía para la fábrica, arrendamiento del edificio de fábrica, depreciación del edificio y de equipo de fábrica, mantenimiento del edificio y equipo de fábrica, seguro, son ejemplos de costos indirectos de fabricación.

Gastos Financieros

Consiste en el pago de los intereses de la deuda contraída con la Corporación Financiera Nacional, con el fin de financiar la construcción de las instalaciones y la adquisición de parte del equipo a utilizarse. El monto total de los intereses asciende a \$1969 dólares.

Tabla # 15 Gastos Financieros

Nº Pagos	Interés
1	\$ 1.145,59
2	\$ 270,95
3	\$ 218,89
4	\$ 165,78
5	\$ 111,61
6	\$ 56,36
TOTAL	\$ 1.969,18

Elaborado: los autores

4.3.3.7 Valor de desecho

El valor de desecho constituye un beneficio que no es un ingreso, pero debe estar incluido en el flujo de caja de cualquier proyecto. Ya que, el inversionista debe visualizar, que además de recibir el flujo neto de caja anual, será también dueño de lo invertido en el negocio.

El método usado para el cálculo de desecho para este proyecto, es el método denominado económico, que supone que el proyecto valdrá lo que escapaz de generar desde el momento en que se evalúa hacia adelante. Dichode otra forma, puede estimarse el valor que un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

El valor del proyecto, según este método, será equivalente a tomar un flujo normal como promedio perpetuo y le resta la depreciación, como una forma de incorporar el efecto de las inversiones de reemplazo necesarias para mantener la capacidad productiva (y por lo tanto el flujo) también como un promedio anual perpetuo.

$$VD = \frac{(B - C)k - DEP k}{i}$$

El valor de desecho para este proyecto es de **\$143149,92 dólares**.

4.3.3.8 Resultados Contables Estimados

En esta sección se presentan algunos reportes financieros proyectados que ayudaran a conocer de mejor manera la situación que enfrentaría la empresa durante los siguientes 5 años.

Estado de Pérdidas y Ganancias

En contabilidad el estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias, es el estado que suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al período sea bien este un resultado de utilidad o pérdida.

Las partidas que lo conforman, suelen clasificarse en resultados ordinarios y extraordinarios, de modo de informar a los usuarios de estados contables la capacidad del ente emisor de generar utilidades en forma regular. El Estado de resultado se prepara periódicamente y en él se registran ventas, costos de ventas, gastos y utilidades o pérdidas.

Para la elaboración de este estado financiero se presenta en primer lugar la utilidad bruta que resulta de la diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de producción, luego de este saldo deducimos los gastos administrativos para obtener la utilidad operativa, finalmente para llegar a la utilidad neta se consideran los ingresos financieros, gastos financieros, el quince por ciento de la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa y el impuesto a la renta cuya tasa es del veinticinco por ciento.

Cálculo de la tasa de descuento (Costo Ponderado de Capital)

La TMAR (Tasa mínima atractiva de retorno) que se desea tener en este proyecto es de 25%, con esta y con la tasa de interés del préstamo se obtendrá la tasa de descuento.

La tasa de descuento o Costo Ponderado de Capital es la mínima tasa de retorno que se la puede definir como lo mínimo que espera obtener de rentabilidad nuestro proyecto; en este caso será del 20% como lo demuestra la siguiente tabla:

Tabla # 16 Tasa de Descuento

ACCIONISTAS	% APORTACION	TMAR	PONDERACION
Inv. Privada	0,74	0,25	0,19
Inv. Financiada	0,26	0,04	0,01
Costo Ponderado de Capital			

			0,20
--	--	--	-------------

Elaborado: autores

4.3.3.9 Flujo de Caja Estimado

Es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingreso o que salió de la empresa durante un periodo determinado.

El flujo de caja permite proyectar de manera concreta y confiable, la situación de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de deudas, pago de sueldos, etc.), y como de las cantidades de dinero que ingresara a la empresa, por concepto de ventas, intereses, otros ingresos, etc.

Para la realización del flujo de caja hemos tomado una tasa de decrecimiento del 5% anual en todos los rubros correspondientes a costos y gastos.

4.3.3.10 Cálculo de la TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR); es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto / valor futuro o valor anual en una serie de egresos e ingresos.

Para nuestro proyecto el valor de la **TIR es del 38%**; porcentaje superior a las tasas de interés existentes; obviamente el proyecto es rentable; mientras más alto sea el valor de la TIR más rentable será el negocio; en caso contrario será mejor depositar nuestro dinero en el banco y esperar los intereses teniendo un menor riesgo.

4.3.3.11 Cálculo del VAN

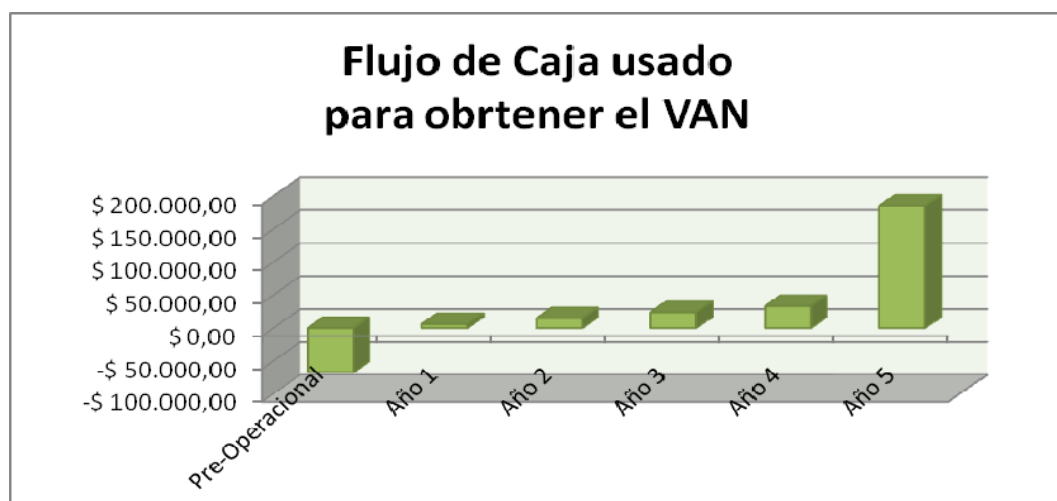
El valor actual neto consiste en traer todos los flujos de cajoneros al valor presente el cual se lo calcula descontando los flujos futuros a la tasa de descuento exigida por la empresa (20%); este dato puede dar como resultado un valor positivo o negativo.

Si el valor es igual a cero o menor el proyecto no es rentable, se vuelve rentable si este es mayor que cero. Para nuestro proyecto el VAN es de \$52257 dólares; lo que demuestra que el proyecto es rentable.

Tabla # 17 Flujo de Caja Neto

periodos	valores
Pre-operacional	-\$ 67.100,00
1	\$ 5.776,46
2	\$ 14.768,66
3	\$ 23.678,17
4	\$ 33.315,48
5	\$ 185.425,60

Elaborado: los autores



Elaborado: los autores

4.3.3.12 Análisis de Sensibilidad

Dentro de nuestro análisis éste es muy importante, porque ayudará al ejecutor del proyecto a mantener un control minucioso del comportamiento de cada una de las variables, para así poder controlar y corregir alguna desviación no favorable que se esté presentando.

El Análisis de Simulación CrystalBall nos permite instaurar que ocurre ante diferentes variaciones tanto de precio, la cantidad vendida y los costos, que son las variables importantes en este análisis y por lo tanto medidas puntuales para determinar la sensibilidad de los resultados.

Para nuestros análisis se han tomado como referencia el comportamiento del Costo Ponderado de Capital, el VAN y la TIR frente a distintos escenarios ya que hemos comprobado que el VAN y la TIR tienen una alta sensibilidad al precio porque se producen cambios relativamente grandes en los respectivos valores incluso con pequeñas variaciones del mismo.

Análisis de Sensibilidad - Simulación en CrystalBall

El análisis Post – Óptimo, implica llevar a cabo un análisis de sensibilidad para determinar que parámetros del modelo son los más críticos (parámetros sensibles) al determinar la solución.

Los parámetros sensibles, son aquellos cuyos valores no se pueden cambiar sin que la solución óptima cambie. Es importante identificar los parámetros sensibles, porque estos determinan aquellos valores que deben asignarse con más cuidado para evitar distorsiones en el resultado del modelo.

Por ende, el objetivo del análisis, es observar la forma en que cambiaría la solución derivada del problema si el valor asignado al parámetro se cambiara por otros valores posibles, para ello se ha utilizado el programa CrystalBall, el cual es un software especializado en análisis de sensibilidad a través de simulaciones de Monte Carlo tomando como base los datos de las hojas de cálculo de Excel.

Para el análisis de sensibilidad de este proyecto, se han tomado como variables a los rubros correspondientes al precio, cantidades demandadas y la tasa de descuento del proyecto para determinar cómo los cambios en ellos afectan directamente al VAN del negocio.

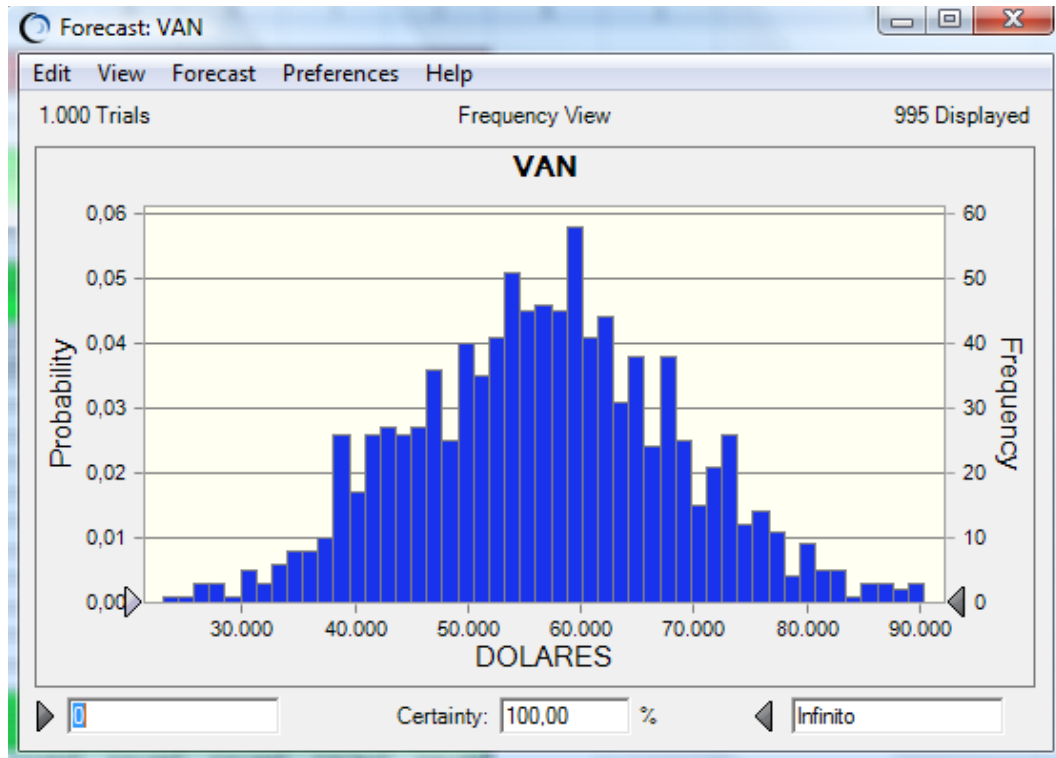
El VAN del proyecto pueden sufrir variaciones ya sean estas positivas o negativas, en este análisis se evaluaron los distintos cambios que podría tener nuestra empresa cuando se haya puesto en marcha.

Se realizaron 1000 iteraciones, en las cuales varían simultáneamente todas las variables antes mencionada y se calculan para ellas los diferentes valores del VAN.

Luego de la simulación se llegó a las siguientes conclusiones:

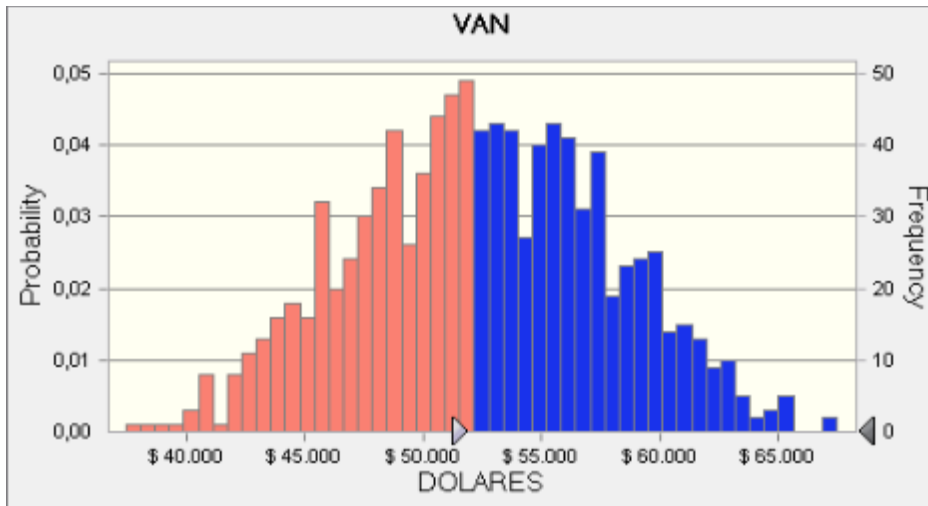
Para este proyecto existe una probabilidad del 100% de que el VAN sea mayor cero.

Gráfico # 4



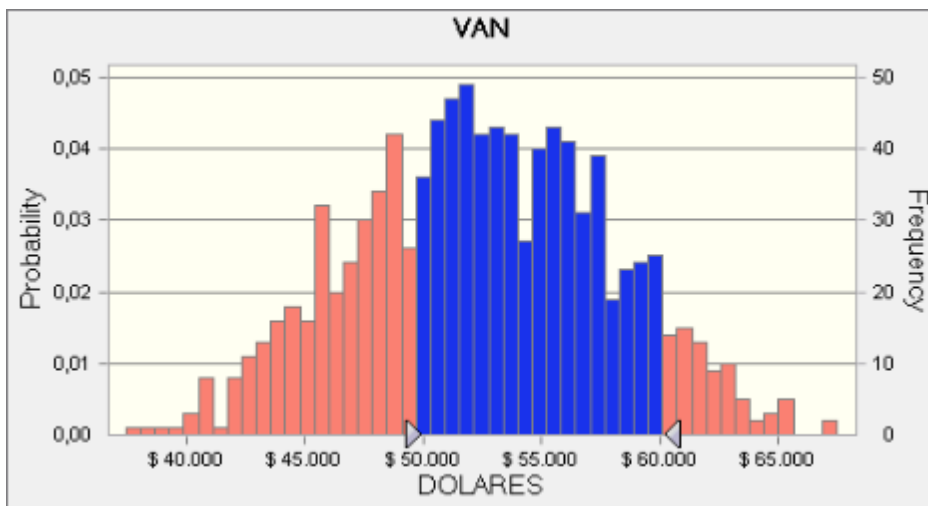
Existe una probabilidad de 53% de que el VAN sea mayor que \$ 52000 dólares.

Grafico# 5



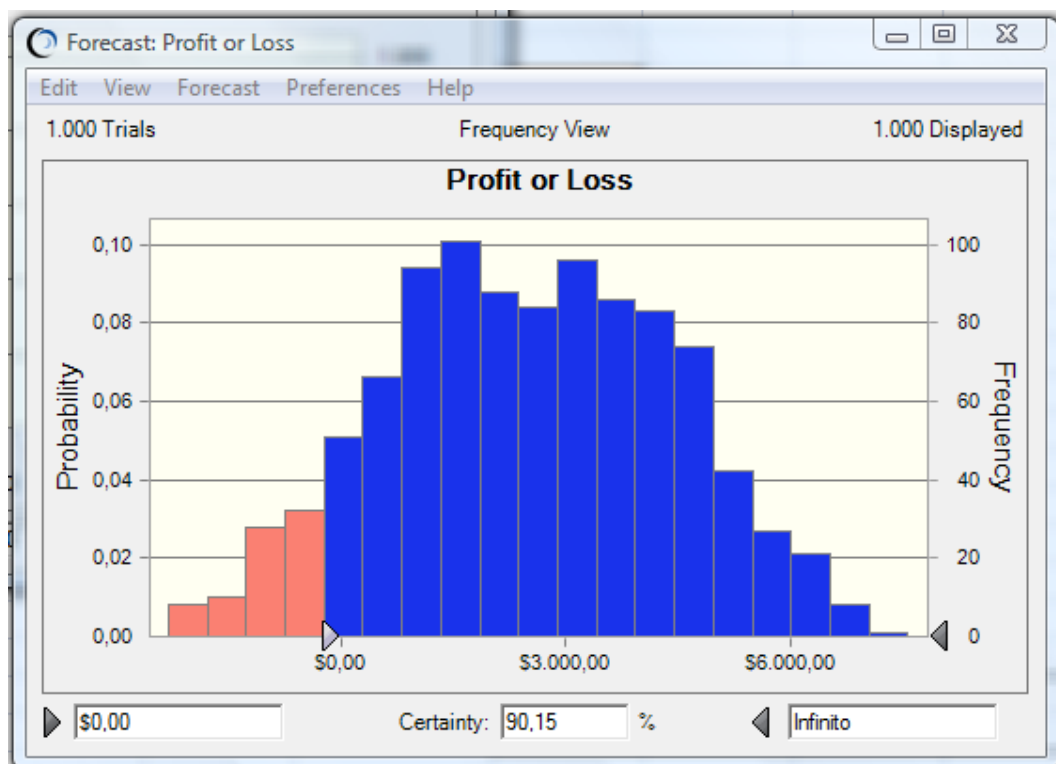
Existe una probabilidad 59.5% de que el VAN este entre \$50000 y \$60000 dólares, valores elegidos aleatoriamente entre el valor del VAN calculados de \$52257 dólares.

Grafico # 6



Para nuestro proyecto se obtuvo una probabilidad del 90.15% de que la empresa va a obtener ganancias.

Grafico # 7



4.3.3.13 Punto de Equilibrio

Se dice que una empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero.

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto ($IT = CT$). Un punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas/organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades, de las que arroja el punto de equilibrio, tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no

existe ni utilidad ni pérdida; caso contrario; por debajo del punto de equilibrio habrá una pérdida y por encima, una utilidad.

Es útil que el empresario calcule el punto de equilibrio, que es la cantidad mínima de ventas que se necesitan para la supervivencia de la empresa.

Cuando se calcula el punto de equilibrio a menudo resulta evidente que el negocio no es factible.

Para la determinación del punto de equilibrio se requiere la existencia de tres elementos básicos: los ingresos por ventas, los costos variables y los costos fijos.

A continuación veamos el cálculo correspondiente del PE:

A continuación veamos el cálculo correspondiente del PE:

$$\begin{array}{r} \$ 60.867,00 \\ \text{P.E} = \text{-----} \\ \qquad \qquad \qquad \$ 7.650,00 \\ 1- \text{-----} \\ \qquad \qquad \qquad \$ 51.840,00 \end{array}$$

P.E = \$ 71.404,06 Dólares.

$$\begin{array}{r} \$ 71.404,06 \\ \text{Unidades} = \text{-----} \\ \$ 1,20 \\ \text{Unidades} = 59503 \end{array}$$

4.3.4 Decisión sobre el Proyecto

Criterio de la TIR

Por medio del criterio de la Tasa Interna de Retorno se determina si el proyecto es factible.

- Si la TIR es menor al Costo de Capital Promedio ponderado significaría que no sería factible invertir en el proyecto

- Si la TIR es mayor al Costo del Capital Promedio Ponderado significaría que sería factible invertir en el proyecto.

Como los resultados obtenidos anteriormente se puede concluir que como la TIR del proyecto es del **38%**, y el Costo del Capital Promedio Ponderado es del 20% la factibilidad financiera de este proyecto queda demostrada.

Con relación al criterio de la TMAR:

La TIR es la tasa de descuento que obliga al Valor Presente de los flujos futuros de un proyecto a igualar su Costo Inicial. La tasa calculada se compara con la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) exigida por los inversionistas.

TIR > TMAR Se acepta el proyecto

TIR < TMAR Se rechaza el proyecto

En base a los flujos del proyecto calculados anteriormente se obtuvo como resultado una **TIR** de **38%** y comparando esta con la **TMAR** de **20%**, nos permite concluir que el proyecto se acepta por ser económicamente rentable.

Criterio del VAN

Por medio del criterio del Valor Actual Neto se determina si el proyecto es rentable.

- Si el VAN < 0; la tasa de rendimiento del proyecto es menor que La mínima requerida por la empresa. Lo que significa que no sería rentable invertir en el proyecto.

- Si el VAN > 0; la tasa de rendimiento del proyecto es mayor que la mínima requerida por la empresa. Lo que significa que el proyecto es rentable.

Con los resultados obtenidos anteriormente se puede concluir que como el VAN del proyecto es de **\$ 52257** dólares se comprueba una vez más la rentabilidad financiera del proyecto.

4.4 Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1 Conclusiones

Una vez evaluado el Proyecto de Inversión para la producción y comercialización de carne de cerdo en la ciudad de Babahoyo, se puede concluir que constituye una alternativa viable para aprovechar la demanda insatisfecha de este producto ya que en los estudios realizados, se obtuvieron resultados favorables.

- A pesar de los tabúes existente en el mercado por el consumo de la carne de cerdo, este llegará a todos los grupos sociales, a través de sus características de frescura, higiene, y estándares de alta calidad, lo cual fundamentará su posicionamiento en la mente de los consumidores.

- En el análisis de mercado se encuentra que es muy rentable vender la carne de cerdo procesada, ya que el consumo de este producto es alto y no está bien atendido.
- En el plan de marketing se indica que es importante posicionarse destacando la calidad y presentación del producto a un precio atractivo para el consumidor, cubriendo así sus necesidades. El precio, busca ser un precio de penetración que vaya de acuerdo con el posicionamiento, pero que sea accesible al consumidor.
- La publicidad es uno de los puntos más importantes para lograr el posicionamiento de nuestro producto, por lo tanto esta se realizará por los diferentes medios de comunicación como son: radio, prensa escrita, y televisión.
- El estudio financiero refleja la factibilidad del proyecto ya que se estima un VAN de \$52257 y una TIR del 38%, mientras que la TMAR es del 20% lo que permite afirmar que es un negocio rentable.
- El análisis de sensibilidad refleja que existe una probabilidad del 100% de que el VAN sea mayor que cero; y una probabilidad del 53% de que el VAN sea mayor que \$52000 dólares. Con lo cual se puede concluir que en caso de variabilidad de los factores pertinentes (precios, cantidades y tasa de descuento) el proyecto sigue siendo rentable para los inversionistas.

4.4.2 Recomendaciones

Se recomienda la puesta en marcha del proyecto de producción y comercialización de la carne de cerdo en la ciudad de Babahoyo. Para el inicio de la producción se recomienda seguir la estructura sugerida en el

análisis presentado, para luego, en vista del aumento y la rentabilidad del negocio cárnico, se ajuste a la capacidad productiva de acuerdo a la demanda, de tal manera que la Planta en el largo plazo, pueda expandir su estructura.

De esta manera, la producción siempre podrá satisfacer a toda la demanda potencial del producto, haciendo que KLARES, sea una marca líder para su target, en el mercado ecuatoriano y a futuro en el mercado extranjero.

Además debemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Garantizar la calidad de la carne de cerdo: Se recomienda conseguir ganado que cumpla todos los requerimientos, para poder ofrecer un producto de excelente calidad. Se mejorará continuamente el producto satisfaciendo cada vez más las necesidades del consumidor.
- Capacidad del personal: Es un hecho que para obtener resultados operativos eficientes se necesita tener un recurso humano altamente calificado por lo que es de consideración indispensable el capacitar y desarrollar el talento de cada uno de los miembros de KLARES, en cualquiera de los rangos jerárquicos que se encuentren.
- Minimizar Costos: Se debe poner énfasis en la minimización de costos, ahorrando la mayor cantidad de costos, para que el proyecto se vuelva más rentable.
- Atención al cliente: Es de suma importancia tener una constante retroalimentación con los clientes, de manera que estos queden

más satisfechos y sean fieles a nuestra compañía generando una buena información para el público que aún no nos conoce.

4.5 Bibliografía

Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas, Thompson & Strickland, Editorial McGraw Hill, Edición especial en español.

Microeconomía intermedia, Hal R. Varian, Editorial Alfaomega Colombiana S.A., 5ta. Edición.

Comportamiento del Consumidor, Schiffman & Kanuk, Editorial Pearson Prentice Hall, 8va. Edición.

Los consumidores del siglo XXI, María Luisa Solé Moro, Editorial ESIC.
Introducción a la probabilidad y la Estadística, William Mendenhall, Grupo Editorial Iberoamérica.

Comportamiento del Consumidor Enfoque América Latina, Rolando Arellano Cueva, Editorial McGraw Hill.

Preparación y Evaluación de Proyecto, Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN, Editorial McGraw Hill.

Kotler, Philip y Armstrong Gary. Marketing. Octava Edición. Pearson Educación, México 2009.

Malhotra, Naresh K. Investigación de mercado, Un enfoque aplicado. Cuarta Edición. Pearson Educación, México 2008.

LINKOGRAFIA

www.inec.gov.ec

ANEXOS

ANEXO 1

DISEÑO DE LA ENCUESTA

1.- ¿Quiénes le proveen de carne de cerdo para su consumo?

PRONACA

INTERMEDIARIOS

CAMAL

2.- ¿Cuál es la forma de pago que usted aplica?

CRÉDITO

CONTADO

OTRAS FORMAS

3.- En relación con el volumen de compras mensual ¿En qué nivel se ubica?

1 – 25 libras

26 – 50 libras

51 – 100 libras

Más de 100 libras

4.- ¿Con cuánta frecuencia realiza compras de carne de cerdo?

Diariamente

Dos veces por semana

Dos veces al mes

Una vez al mes

5.- ¿Cuál de los siguientes inconvenientes le han generado dificultades en su consumo?

El sabor de la carne similar a balanceados

Carne en estado de descomposición

El peso inexacto

Incumplimiento de proveedores

Otros

6.- ¿Cuál es el precio con que usted adquiere la libra de carne actualmente?

80 - 90 centavos

90- 1.00 dólar

1.00– 1.20 dólares

1.20 – 1.30 dólares

1.30 - más

7.- ¿Estaría Ud. Dispuesto a comprar y probar una carne de cerdo sana y procesada con estándares de calidad superiores a los del mercado?

SI

NO

ANEXO 2

REQUISITOS

1. CUENTA DE INTEGRACIÓN: una vez aprobada la denominación de la compañía, se abre una cuenta de integración en un banco, como depósito en cuenta especial de la parte del capital suscrito que se haya pagado en numerario. El valor mínimo para depositar es el 25 por ciento del capital total.

El certificado bancario protocolizado se adjunta a la escritura pública de constitución. En caso de que se aporten bienes inmuebles, el avalúo y la transferencia de dominio de los mismos se anexa a la escritura de constitución, y una vez aprobada por la Superintendencia de Compañías, previo a la inscripción en el Registro Mercantil, deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad.

2. ESCRITURA PÚBLICA DE LA CONSTITUCIÓN.- Esta escritura debe contener:

- a. Lugar y fecha donde se celebre el contrato.
- b. Nombre, nacionalidad, domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.
- c. Objeto social.
- d. Denominación y duración.
- e. Importe del capital con el número de acciones en que se divida, clase, valor nominal, nombre y nacionalidad de los suscriptores, indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o bienes, el valor atribuido a éstos y la parte del capital no pagado.
- f. Domicilio de la compañía.
- g. Forma de administración y facultades de los administradores.
- h. Forma y épocas de convocar a las Juntas Generales.
- i. Forma de designación de los administradores, y qué funcionario tendrá la representación legal de la compañía.
- j. Normas de reparto de utilidades.
- k. Determinación de los casos para disolverse anticipadamente.
- l. Forma de proceder a la designación de liquidadores. Esta clase de compañía permite establecer un capital autorizado, cuyo valor es el doble del capital suscrito (Art.160 Ley de Compañías)

3. AFILIACIÓN A UNA DE LAS CÁMARA DE LA PRODUCCIÓN

La afiliación depende del objeto social de la compañía y de las autorizaciones especiales que determine la Ley (Cámaras de Comercio, Industrias, Pequeña Industria, Construcción, Minería, Agricultura).

4. SOLICITUD DE APROBACIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE

COMPAÑÍAS: Se anexa con la solicitud que debe tener firma de abogado, cuatro copias certificadas de la escritura de constitución, con una copia del certificado de votación del abogado patrocinador, en la que

se solicita se apruebe la constitución de la compañía (Art.136 de la Ley de Compañías).

- a. Aprobación mediante resolución expedida por la Superintendencia de Compañías.
- b. Protocolización de la resolución aprobatoria.
- c. Publicación en un diario de la localidad del extracto de la escritura.
- d. Inscripción en el Registro Mercantil.
- e. Designación de los administradores de la compañía por la Junta General que se reunirá inmediatamente.
- f. Inscripción en el Registro Mercantil de los nombramientos de los administradores. Esta inscripción deberá ser dentro de 30 días posteriores a su designación, y la fecha de inscripción será la del inicio de sus funciones.
- g. Obtención del Registro de Sociedades de la compañía en la Superintendencia de Compañías, anexando copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil, original del nombramiento
- h. Del representante legal, original de la publicación del extracto, y formulario 01 conteniendo todos los datos de la compañía.
- i. Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar fondos de la cuenta de integración de capital.
- j. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas, anexando original del registro de sociedades, copia de cualquier planilla en la que aparezca la dirección donde funcionará la compañía, copia certificada de la escritura de constitución y nombramiento del representante legal; copia de la cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal y carta de autorización de la persona que va a realizar el trámite.

CERTIFICACIÓN DE NOMBRE.- Verificar en la Superintendencia de Compañías si nuestra razón social ya está siendo utilizada; en caso de no ser así entonces establecerla.

REQUISITOS PARA PERSONAS JURÍDICAS.-

- Copia de Acta de Constitución inscrita en el registro mercantil y debidamente notariada.
- Copia de Constitución con resolución de aprobación de los organismos pertinentes.
- Copia de Acta de designación de representante legal inscrito en el registro mercantil y copia de cédula

EMISIÓN DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) permite que el negocio funcione normalmente y cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. La emisión del RUC requiere los siguientes requisitos:

- Copia de la Cédula de Identidad
- Acercarse a las oficinas del SRI
- Proporcionar datos informativos como la dirección, teléfono.
- Tipo de negocio o actividad a la que se dedica

SOLICITUD DE MATRÍCULA DE COMERCIO (DE ACUERDO AL JUZGADO)

Demanda dirigida al Juez de lo Civil, solicitando se faculte el interesado a ejercer ciertas actividades comerciales, productivas o de servicio con determinadas especificaciones. Se debe presentar por cuadruplicado la siguiente documentación:

- a) Demanda firmada por comerciantes y abogado patrocinador.
- b) Comprobante de pago de tasa respectiva en entidad bancaria (corresponde al 1% de la cuantía del capital).

PAGO DE TASA DE MATRÍCULA DE COMERCIO.

1. Certificación de documentos.
2. Inscripción en el Registro Mercantil.
3. Certificado de seguridad emitido por el Cuerpo de Bombero.
4. Obtención de la Patente del comerciante.
5. Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación (una vez realizada la inspección).

PERMISOS

Todo negocio sin importar su finalidad debe cumplir con lo que dispone la ley en los ámbitos legales, tributarios, sanitarios, etc., para que sus operaciones sean reconocidas por las autoridades y especialmente por los clientes. Entre estos puntos procedemos a desglosar los parámetros a cumplirse para su funcionamiento.

- Permisos al Municipio
- Permisos de Bomberos
- Certificados Sanitarios
- Elaboración de Facturas
- Patentes
- Afiliación a Cámaras

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPALES

Este permiso o documento se lo obtienen en el Municipio en este caso en la ciudad de Babahoyo, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Copia del RUC
- Copia Nombramiento Representante Legal
- Cédula y Papeleta de Votación Representante Legal.
- Planilla de Luz.

- Formulario de declaración para obtener la patente (costo 0,20 centavos)

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS

Es un documento que da la mencionada entidad del estado una vez que el personal del Cuerpo de Bomberos haya inspeccionado el local, en la cual básicamente se revisa la instalación y se asegura que tengan medios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

Copia del RUC.

Copia Nombramiento Representante Legal.

Cédula y Papeleta de Votación Representante Legal.

Planilla de Luz.

Pago de tasa o permiso, de acuerdo a la Actividad económica.

PERMISO DE LA DIRECCIÓN DE HIGIENE MUNICIPAL.

Para acceder a este permiso los empleados de la empresa, sin excepción alguna, deben someterse a exámenes médicos para comprobar su estado de salud, sobre todo al tratarse de una empresa que provee a sus clientes repuestos.

- Copia del RUC.
- Copia Nombramiento Representante Legal.
- Cédula y Papeleta de Votación Representante Legal.
- Planilla de Luz.
- El carnet de salud ocupacional por cada uno de los empleados que manipulan los insumos de producción.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO MINISTERIO SALUD PÚBLICA

Este documento se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud de los Ríospreviamente cumplidos los incisos anteriores y presentando la siguiente documentación:

Permiso de la Dirección de Higiene Municipal

- Copia del RUC
- Copia Nombramiento Representante Legal
- Cédula y Papeleta de Votación Representante Legal.
- Planilla de Luz.
- El carnet de salud de cada uno de los empleados con lo que después se puede obtener el respectivo registro sanitario.

AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO

Para la afiliación a la Cámara de Comercio se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Copia del RUC
- Copia Nombramiento Representante Legal
- Cédula y Papeleta de Votación Representante Legal.
- Planilla de Luz.
- Pago de suscripción en relación al Capital social.
- Pago trimestral de las cuotas de aportación o contribución.

ANEXO 3

ANÁLISIS FODA

Lluvia de ideas

1. Personal motivado
2. Personal desmotivado
3. Capacitación constante de los empleados
4. Alimentos de calidad
5. Procesos de alimentación de calidad
6. Mercado competitivo
7. Local propio
8. Instalaciones amplias
9. Mercados saturados
10. Competencia clandestina
11. Importación de carnes (contrabando)
12. No contamos con un sistema que agilite las labores
13. Tenemos vehículo propio
14. Captación del mercado local
15. Buscar nuevos mercados
16. Intermediarios
17. Poca publicidad
18. Publicidad agresiva
19. Desconocimiento del Producto
20. Enfermedades de los empleados a causa de golpes
21. Incomodidad por parte de los habitantes del sector
22. Malos olores
23. Alergias al cuerpo
24. Herramientas informáticas
25. Infraestructura
26. Maquinaria actualizada

27. Competencia en el mercado
28. Personal capacitado
29. Personal sin capacitación
30. Precio justo
31. Clientes satisfechos
32. Clientes insatisfechos
33. Optima calidad del producto
34. Conservación del medio ambiente
35. Compromiso social
36. No contar con sistema contable
37. Personal desmotivado
38. Existe trabajo en equipo
39. No contar con equipos de alta tecnología
40. Amplias instalaciones
41. Oficinas reducidas
42. Enfermedades del medio
43. Sueldos bajos
44. Limpieza optima
45. Contar con un veterinario medio tiempo
46. Higiene y calidad
47. Servicio de Transporte
48. Ambiente laboral agradable
49. Compañerismo
50. Capacitación a empleados
51. Lluvias
52. Sequías
53. Financiamiento Bancario
54. Sismos
55. Cortes de luz
56. La competencia con precios bajos
57. Peleas entre animales

