



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS OVINOS EN
LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO"**

TUTOR

ING.COM. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MAPG.

AUTORES

**KENNETH ALBERTO GUERRERO ALVARADO
ESTEBAN ISRAEL VÁSQUEZ INGAVÉLEZ**

GUAYAQUIL

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo.

AUTOR/ES:

Vasquez Ingavelez Esteban Israel
Guerrero Alvarado Kenneth Alberto

REVISORES O TUTORES:

Proaño Piedra Christian Xavier

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Ingeniero Comercial

FACULTAD:

**ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

CARRERA:

INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2021

N. DE PAGS:

140

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Empresa, Carne, Leche, Marketing, Producto básico

RESUMEN:

En el primer capítulo, se elaboró diferentes puntos como el problema encontrado en el sector u oportunidades y cuáles son los justificativos que defienden el presente proyecto para que el plan de negocios tenga el rendimiento esperado. Por consiguiente, se establecieron las bases teóricas por las cuales la investigación se apoya para emplear la metodología correcta y poder definir los diferentes puntos como legales, conceptuales, investigativos. En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología y los tipos en los que se clasifican la investigación; para poder llegar a una muestra e identificar las características y comportamiento del consumidor final frente a los productos que se presentan como son la carne y leche del ovino. En el capítulo cuatro, se desarrollará el plan de negocios para poder llegar al objetivo de crear la empresa productora y comercializada de productos derivados de ovino. En este apartado, se expone la estructura organizacional con respecto al talento humano y sus funciones. También, la metodología de producción y la planificación ganar el posicionamiento de mercado esperado. Por último, el estudio financiero es donde se determinó sobre la viabilidad financiera y las inversiones que se debe realizar la empresa.

**N. DE REGISTRO (en base de
datos):**

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web)			
ADJUNTO PDF:	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Vásquez Ingavélez Esteban Israel Guerrero Alvarado Kenneth Alberto	Teléfono: 0968678261 0983871767	E-mail: evasquezi@ulvr.edu.ec kguerreroa@ulvr.edu.ec	
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mg. Oscar Machado Álvarez (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mg. Oscar Machado Álvarez (Decano) Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec		

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Revisión 01-SEP-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.uti.edu.ec

Fuente de Internet

2%

2

mx.geocities.com

Fuente de Internet

2%

3

agronegociosecuador.ning.com

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado



Ing. Com. Christina Proaño Piedra, MAGP.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) Vásquez Ingavélez Esteban Israel y Guerrero Alvarado Kenneth Alberto, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: 

Vásquez Ingavélez Esteban Israel
0301899761

Firma: 

Guerrero Alvarado Kenneth Alberto

1105101677

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo, presentado por los estudiantes Vásquez Ingavélez Esteban Israel y Guerrero Alvarado Kenneth Alberto, como requisito previo, para optar al Título Ingeniero Comercial, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



ING.COM. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, MAPG.

C.C. 0918646977

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro tutor Ing. Com. Christian Xavier Proaño Piedra por su tiempo que ha dedicado a nuestro proyecto, brindándonos los conocimientos necesarios para culminar de manera exitosa el proceso de titulación. De igual manera quisiéramos agradecer de manera especial a los docentes de la universidad, que gracias a sus enseñanzas y conocimientos pudimos lograr terminar con éxito este presente trabajo.

Damos gracias, a nuestros compañeros de curso que con ellos aprendimos a levantarnos en los momentos más duros de nuestra carrera y compartir con nosotros sus conocimientos ya adquiridos.

DEDICATORIA

Dedico este presente trabajo en primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera que me propuse; luego a mi Tía Estela Ingavélez por todo su esfuerzo y cariño que me brindo durante todo el tiempo que duró mi preparación como profesional.

Vásquez Ingavélez Esteban Israel

Dedico este presente trabajo a mis padres Emilio Guerrero y Mónica Alvarado por ser mi apoyo incondicional en todos los momentos de mi carrera, que gracias a su esfuerzo y apoyo económico me ayudaron, doy gracias a mi compañero de titulación por darme la motivación para seguir en cada uno de las dificultades que se presentaron en el presentetrabajo investigativo y en la carrera.

Agradezco a mi abuela Rita Flores por su amor y cariño, y a mis hermanas Angie y Ashly que siempre estuvieron conmigo en todo este proceso.

Por último, agradezco a Dios por haberme ayudado a direccionar mi camino y ser mi guía espiritual en todas las etapas de mi vida.

Guerrero Alvarado Kenneth Alberto

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo, se elaboró diferentes puntos como el problema encontrado en el sector u oportunidades y cuáles son los justificativos que defienden el presente proyecto para que el plan de negocios tenga el rendimiento esperado. Por consiguiente, se establecieron las bases teóricas por las cuales la investigación se apoya para emplear la metodología correcta y poder definir los diferentes puntos como legales, conceptuales, investigativos. En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología y los tipos en los que se clasifican la investigación; para poder llegar a una muestra e identificar las características y comportamiento del consumidor final frente a los productos que se presentan como son la carne y leche del ovino. En el capítulo cuatro, se desarrollará el plan de negocios para poder llegar al objetivo de crear la empresa productora y comercializada de productos derivados de ovino. En este apartado, se expone la estructura organizacional con respecto al talento humano y sus funciones. También, la metodología de producción y la planificación ganar el posicionamiento de mercado esperado. Por último, el estudio financiero es donde se determinó sobre la viabilidad financiera y las inversiones que se debe realizar la empresa.

Palabras claves: Empresa, Carne, Leche, Marketing, Producto básico

ABSTRACT

In the first chapter, different points were elaborated such as the problem found in the sector or opportunities and what are the justifications that defend the present project so that the business plan has the expected performance. Therefore, the theoretical bases by which the research is supported to use the correct methodology and to be able to define the different points as legal, conceptual, investigative were established. In the third chapter, the methodology and types in which the research is classified were developed; to be able to arrive at a sample and identify the characteristics and behavior of the final consumer in relation to the products that are presented such as sheep meat and milk. In chapter four, the business plan will be X developed in order to reach the objective of creating the company that produces and markets sheep products. In this section, the organizational structure with respect to human talent and its functions is exposed. Also, the production methodology and planning gain the expected market positioning. Finally, the financial study is where it was determined on the financial viability and investments that the company must make.

Keywords: Company, Meat, Milk, Marketing, Basic Product

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Formulación del problema	5
1.4. Sistematización del problema	5
1.5. Objetivo General	5
1.6. Objetivos Específicos	5
1.7. Justificación	6
1.7.1. Justificación práctica	6
1.7.2. Justificación metodológica	6
1.7.3. Justificación Social	6
1.7.4. Justificación económica	6
1.8. Delimitación del problema	7
1.9 Idea a defender	7
1.10 Líneas de Investigación Institucional/Facultad	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. ANTECEDENTES	8
2.1.1. Antecedentes históricos	8
2.1.2. La producción ovina en el Ecuador	8
2.1.3. Antecedentes de la investigación	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.2.1. Ganado ovino	12
2.2.2. Plan de Negocios	14
2.2.2.1. Análisis del entorno	16

2.2.2.	<i>Segmentación de mercado</i>	17
2.2.3.2.	<i>Mezcla de Marketing</i>	19
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	21
2.4.	MARCO LEGAL	22
2.4.1.	<i>Pasos para la obtención del Registro Único de Contribuyentes – RUC</i>	22
2.4.2.	<i>Pasos para la obtención de permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Riobamba.</i>	22
2.4.3.	<i>Pasos para la obtención de Registro de Patente Municipal</i>	23
2.4.4.	<i>Pasos para obtener la tasa de habilitación</i>	23
2.4.5.	<i>Pasos para adquirir una patente: Propiedad Intelectual</i>	24
2.4.6.	<i>Registro de marca</i>	24
2.4.7.	<i>Afiliación de los trabajadores al IESS</i>	25
3.1.	Metodología	28
3.1.1.	<i>Tipos de investigación</i>	28
3.2.	Enfoque de Investigación	29
3.2.1.	<i>Mixto</i>	29
3.3.	Técnicas de investigación	29
3.4.	Población y muestra	30
3.5	Análisis De Los Resultados	31
3.5.1	<i>Análisis De Las Entrevistas</i>	31
3.6.2	<i>Análisis de las encuestas</i>	34
4.1.1	<i>Título de la propuesta</i>	44
4.1.2	<i>Objetivo General de la propuesta</i>	44
4.1.3	<i>Objetivos específicos de la propuesta</i>	44
4.1.4	<i>Presentación del modelo de negocios</i>	44
4.2	Análisis del mercado	45
4.2.1	<i>Segmentación del mercado</i>	46
4.2.1.1	<i>Segmentación Geográfica</i>	46

4.2.2 <i>Estimación de la demanda</i>	46
4.3 <i>Planeamiento estratégico</i>	49
4.3.1 <i>Análisis FODA</i>	49
4.3.2 <i>Análisis de las fuerzas competitivas</i>	49
4.3.3 <i>Nombre de la empresa</i>	54
4.3.4 <i>Visión</i>	54
4.3.5 <i>Misión</i>	54
4.3.6 <i>Objetivos estratégicos</i>	54
4.3.7 <i>Fuente de ventajas competitivas</i>	54
4.3.8 <i>Alianzas estratégicas</i>	55
4.3.9 <i>Estructura Organizacional</i>	55
4.4 <i>Plan de Marketing</i>	61
4.4.1 <i>Marketing Mix</i>	61
4.5 <i>Plan Operativo</i>	73
4.5.1 <i>Flujograma de los procesos de producción</i>	73
4.5.3 <i>Maquinarias e insumos</i>	87
4.6 <i>Plan Financiero</i>	89
4.6.1 <i>Costos de Producción</i>	89
4.6.2 <i>Precio de Venta</i>	94
4.6.3 <i>Punto de equilibrio</i>	95
4.6.4 <i>Sueldos y Beneficios Sociales</i>	96
4.6.5 <i>Inversión en activos</i>	97
4.6.6 <i>Proyección de Ventas y Costos</i>	101
4.6.7 <i>Gastos Operacionales</i>	102
4.6.8 <i>Financiamiento</i>	103

<i>4.6.9 Estado de Resultados Proyectado</i>	105
<i>4.6.13 Flujo de efectivo Proyectado</i>	106
<i>4.6.14 Análisis de la Rentabilidad del Proyecto</i>	107
<i>Bibliografía</i>	112

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Producción de carne de especies</i>	4
<i>Tabla 2 Censo del ganado ovino sipa 2019</i>	13
<i>Tabla 3 Modelo de estructura de un plan de negocio para una nueva empresa</i>	15
<i>Tabla 4 Entrevistas a Productores Ganaderos</i>	31
<i>Tabla 5 Modelo Canvas para el plan de negocios</i>	45
<i>Tabla 6 Estimación de la demanda carne de ovino</i>	47
<i>Tabla 7 Estimación de la demanda leche de ovino</i>	47
<i>Tabla 8 Tabla 8 Análisis de la competencia directa e indirecta de la carne de ovino</i>	52
<i>Tabla 9 Análisis de la competencia directa e indirecta de la carne de ovino</i>	53
<i>Tabla 10 Perfil del Gerente General</i>	57
<i>Tabla 11 Perfil de Jefe de Producción</i>	57
<i>Tabla 12 Perfil de Jefe de Marketing Y Ventas</i>	58
<i>Tabla 13 Perfil del Jefe de Contabilidad</i>	58
<i>Tabla 14 Perfil del Operario Técnico</i>	59
<i>Tabla 15 Asistente de Contabilidad</i>	59
<i>Tabla 16 Auxiliar Operativo (Pastoreo)</i>	60
<i>Tabla 17 Auxiliar Operativo (Faenado)</i>	60
<i>Tabla 18 Ficha técnica de la Carne de Ovino</i>	61
<i>Tabla 19 Información nutricional de la carne de Ovino</i>	62
<i>Tabla 20 Ficha técnica Leche de Ovino</i>	65
<i>Tabla 21 Información nutricional de la leche de ovino</i>	66
<i>Tabla 22 Publicidad de Redes Sociales</i>	71
<i>Tabla 23 Costos Página web</i>	71
<i>Tabla 24 Publicidad impresa</i>	73
<i>Tabla 25 Inversión en adecuación de las instalaciones</i>	75
<i>Tabla 26 Producción del Ganado</i>	76
<i>Tabla 27 Inversión en compra de ganado</i>	77
<i>Tabla 28 Proyección de ganado ovino a producir</i>	77
<i>Tabla 29 Cronograma de reproducción de ganado ovino</i>	78
<i>Tabla 30 Descripción de medicamentos</i>	80
<i>Tabla 31 Alimentación del ganado ovino</i>	81
<i>Tabla 32 Requisición de muebles y enseres</i>	87
<i>Tabla 33 Requisición de equipos de oficina</i>	88

<i>Tabla 34 Requisición de maquinarias.....</i>	88
<i>Tabla 35 Requisición de utensilios e insumos</i>	88
<i>Tabla 36 Unidades estimadas de venta.....</i>	89
<i>Tabla 37 Costos de materia prima directa carne de ovino</i>	89
<i>Tabla 38 Costos de materia prima indirecta carne de ovino</i>	90
<i>Tabla 39 Costos materia prima directa leche de ovino</i>	90
<i>Tabla 40 Costos mano de obra indirecta leche de ovino</i>	91
<i>Tabla 41 Costo de producción mano de obra indirecta carne de ovino</i>	92
<i>Tabla 42 Costo mano de obra indirecta leche de ovino.....</i>	92
<i>Tabla 43 Costos indirectos de producción.....</i>	92
<i>Tabla 44 Costo de producción total.....</i>	93
<i>Tabla 45 Proyección de costo de producción (Carne de Ovino).....</i>	93
<i>Tabla 46 Proyección de costo de producción (Leche de Ovino).....</i>	94
<i>Tabla 47 Precio de Venta Carne de Ovino.....</i>	94
<i>Tabla 48 Precio de Venta Leche de Ovino.....</i>	94
<i>Tabla 49 Punto de Equilibrio Carne de Ovino.....</i>	95
<i>Tabla 50 Punto de Equilibrio Leche de Ovino</i>	95
<i>Tabla 51 Sueldos y salarios.....</i>	96
<i>Tabla 52 Beneficios sociales anuales</i>	97
<i>Tabla 53 Inversión en Maquinarias.....</i>	97
<i>Tabla 54 Inversión en Suministros de Oficina.....</i>	98
<i>Tabla 55 Inversión en Equipos de Oficina</i>	98
<i>Tabla 56 Inversión en utensilios de producción.....</i>	99
<i>Tabla 57 Inversión en mantenimiento de maquinarias</i>	100
<i>Tabla 58 Inversión en Capital de Trabajo</i>	100
<i>Tabla 59 Inversión en Gastos de Constitución.....</i>	100
<i>Tabla 60 Inversión Total.....</i>	101
<i>Tabla 61 Proyección De Ventas</i>	101
<i>Tabla 62 Proyección de costos.....</i>	101
<i>Tabla 63 Gastos Administrativos.....</i>	102
<i>Tabla 64 Gastos de Ventas.....</i>	103
<i>Tabla 65 Tabla de Amortización</i>	103
<i>Tabla 66 Préstamo Bancario.....</i>	104
<i>Tabla 68 Estados de Resultados Proyectado</i>	105
<i>Tabla 69 Flujo de Efectivo Proyectado.....</i>	106

<i>Tabla 70 Indicadores de Rentabilidad.....</i>	108
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1 Número de cabezas por tipo de ganado en Ecuador.....</i>	3
<i>Figura 2 Población Ganadera Nacional.....</i>	12
<i>Figura 3 Esquema plan de negocios.....</i>	14
<i>Figura 4 Tipos de segmentación de mercado.....</i>	18
<i>Figura 5 Planificación estratégica.....</i>	18
<i>Figura 6 Las cuatro P de la mezcla de marketing.....</i>	19
<i>Figura 7 Análisis DAFO.....</i>	20
<i>Figura 8 Número de personas en la familia.....</i>	34
<i>Figura 9 Nivel de ingresos.....</i>	34
<i>Figura 10 Consumo de Carne en familia.....</i>	35
<i>Figura 11 Tipos de carne de consumo.....</i>	35
<i>Figura 12 Consumo de derivados de ovino.....</i>	36
<i>Figura 13 Percepción de la carne de ovino.....</i>	36
<i>Figura 14 Preferencia en presentación de congelados o frescos.....</i>	37
<i>Figura 15 Disposición de compra del producto.....</i>	37
<i>Figura 16 Consumo de leche.....</i>	38
<i>Figura 17 Características al adquirir una clase de leche.....</i>	38
<i>Figura 18 Preferencia en la clase de leche.....</i>	39
<i>Figura 19 Frecuencia de consumo de leche de oveja.....</i>	39
<i>Figura 20 Disposición de consumo de leche de oveja.....</i>	40
<i>Figura 21 Preferencia de precio por el producto.....</i>	40
<i>Figura 22 Aceptación del producto.....</i>	41
<i>Figura 23 Análisis FODA del plan de negocios.....</i>	49
<i>Figura 24 Centro de acopio y producción de lácteos "Yaguarcocha".....</i>	50
<i>Figura 25 Centro de acopio de carnes "La Silveria".....</i>	50
<i>Figura 26 Estructura Organizacional de la empresa.....</i>	56
<i>Figura 27 Empaque del producto carne de ovino.....</i>	63
<i>Figura 28 Etiqueta de la Carne de Ovino.....</i>	63
<i>Figura 29 Etiqueta de reciclaje.....</i>	64

<i>Figura 30 Presentación de producto Carne de Ovino</i>	64
<i>Figura 31 Envase de la leche de ovino</i>	66
<i>Figura 32 Etiqueta Producto Leche de Ovino</i>	67
<i>Figura 33 Presentación del producto Leche de Ovino</i>	67
<i>Figura 34 Ubicación geográfica ciudad de Riobamba</i>	69
<i>Figura 35 Canal de Distribución de los productos</i>	70
<i>Figura 36 Etiqueta informativa leche de ovino</i>	72
<i>Figura 37 Etiqueta informativa carne de ovino</i>	72
<i>Figura 38 Distribución del área de producción</i>	74
<i>Figura 39 Distribución del área de Faenado</i>	74
<i>Figura 40 Distribución del área de producción</i>	75
<i>Figura 41 Raza de Oveja "Merino"</i>	79
<i>Figura 42 Raza de Oveja "Merilyn"</i>	80
<i>Figura 43 Flujograma del proceso de producción de carne</i>	82
<i>Figura 44 Flujograma de proceso de producción de la carne de ovino</i>	84
<i>Figura 45 Flujograma de producción de la leche de ovino</i>	86

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Resultados Encuestas Online.....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 2 Modelo de Entrevista</i>	<i>117</i>
<i>Anexo 3 Modelo de encuestas</i>	<i>119</i>
<i>Anexo 4 Certificado productores ganaderos de ovino</i>	<i>121</i>

INTRODUCCIÓN

La industria del sector ganadero en el Ecuador se encuentra en constante desarrollo con respecto a la extracción de productos derivados de especies vacuno, porcino, mular, caprino y ovino son de los más conocidos en el país. La ganadería ecuatoriana se encuentra conformada mayormente por grupos de pequeños productores dedicados a la cría, cuidado y comercialización de la materia prima de estos animales; esto se debe mayormente a que los bajos usos de tecnificación y falta de conocimiento de los procesos de industrialización lleva a estos productores a dedicarse mayormente a la venta de la materia prima.

En base a esto, uno de los sectores ganaderos que se ha destacado mayormente para la industria textil, es el ovino. Debido a la lana que esta clase de especie genera, se utiliza para la fabricación de ropas e indumentarias y que tiene un gran auge en este sector de mercado. Por otra parte, actualmente no se explota en su totalidad los beneficios que se puede obtener a partir de la materia prima de estos animales, siendo este la carne del ovino, que si bien es cierto no tiene un gran reconocimiento a nivel nacional para comercialización, en las provincias que son productoras de este tipo de ganado es donde más se encuentra la demanda de este derivado del ovino.

Otro producto que tiene un gran potencial y se puede obtener mediante aprovechando el potencial de esta especie, es la leche del ovino el cual presenta grandes nutrientes en comparación a los demás lácteos que se pueden extraer de las especies vacunas o bovinas. Esta clase de leche puede funcionar como sustituto a la leche tradicional debido a que, al contener otro tipo de componente en sus nutrientes, puede ser consumido por personas que sean intolerables o tengan algún tipo de condición que no les permita consumir la leche que se consume tradicionalmente como la proveniente del ganado vacuno.

En base a esto, se busca plantear un plan de negocios que permita crear una empresa que adquiera la materia prima derivada del ovino y transformarlo en un producto final para poder comercializarlo y poder generar un margen de rentabilidad.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo.

1.2. Planteamiento del problema

En el Ecuador la ganadería ovina por tradición ha representado una forma de supervivencia y de ingresos para personas naturales y jurídicas. En los tiempos de colonia, el Reino de Quito fue un centro de producción de ropas y textiles destinados a la exportación y, consecuentemente, existieron alrededor de 7 millones de ovejas de las razas Merino Española, Churra y manchega, que fueron importadas desde la corona española; estas ovejas se reprodujeron y producían lana para los llamados obrajes. (ANCO, 2018)

Desde la vida Republicana, la producción ovina fue considerada como la ganadería huérfana y desplazada hacia los terrenos más inhóspitos, los páramos, llegando inclusive a creerse que el cuidado de las ovejas debía estar a cargo de las personas menos preparadas de las fincas. Los terratenientes, por la falta de incentivos económicos en la venta de lana, no mejoraron sus hatos mediante la renovación de reproductores y, por ende, las ovejas Merino Española decayeron, convirtiéndose en lo que ahora conocemos como la oveja criolla. (ANCO, 2018)

Estas ovejas criollas tienen una particular característica de rusticidad y adaptabilidad a los páramos, pero una muy pobre producción de lana gruesa y escasa producción de carne, pero constituyen, al momento, el 90% del hato ovino ecuatoriano y que está a cargo de los campesinos más pobres del país. (INEC, 2017)

Considerando que en el Ecuador existen miles de hectáreas de pastos existentes en los páramos y subpáramos que se encuentran, en muchos casos, abandonados y en otros mal

aprovechados, en este caso la ovejería podría solucionar muchos de estos inconvenientes haciendo uso de estos pastos ubicados en zonas de altura. Por otro lado, el ovino criollo, en un 90%, es un animal adaptado a condiciones extremas de clima y manejo, donde a excepción de los camélidos sudamericanos, es la única especie que se puede explotar. (ANCO, 2018)



Figura 1 Número de cabezas por tipo de ganado en Ecuador

Fuente: INEC, (2017)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En lo que corresponde a ganado ovino, solamente la provincia de Chimborazo acapara más del 30% del total de la población, teniendo la mayor población de ovejas en todo el territorio nacional. (INEC, 2017)

Al observar los datos de distribución ganadera en el país, se puede concluir que la ovejería se encuentra donde existe la mayor población de campesinos; esto no es una coincidencia, ni tampoco se puede afirmar que la oveja es para los más pobres. Por el contrario, la oveja les proporciona carne, lana, leche, pieles, abono, etc. Es decir, muchas familias ecuatorianas subsisten de la producción ovina en el país. En otros países la ovejería es un buen negocio, y aún más toda la economía de un país depende de la producción ovina como es el caso de Australia, Nueva Zelanda, Uruguay, entre otros. (ANCO, 2018)

El consumo mundial de carne ha tenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas; sin embargo, han existido variantes regionales en los que países de alto consumo han estancado o decrecido su demanda de carne. Por otro lado, países de ingresos medios han incrementado exponencialmente el consumo de cárnicos (Organización para la Cooperación

y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2017), debido a la ley de Bennett que demuestra una correlación positiva entre los ingresos promedio de una sociedad y el consumo de proteína de origen animal (Rodríguez, Erazo, & Narvaez, 2019)

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2018), en su censo nacional agropecuario realizado, indica que, En Ecuador, la industria productora de carne engloba una serie de eslabones de la cadena productiva de las diferentes especies animales de interés, entre ellas destacan; pollo, cerdo, y reses o bovinos de engorde, de los cuales en el país se producen lo siguiente.

Tabla 1 Producción de carne de especies

DETALLE	TONELADAS	CONSUMO PER CAPITA
AVES	573.2 M	33.19 KG
CARNE DE CERDO	173.2 M	10.90 KG
CARNE DE RES	200.0 M	10 KG
CARNE OVINO	56.3 M	2.5 KG

Fuente: MAG, (2018)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se considera que en la actualidad el sector de crianza de ovinos estaría dividido entre las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Azuay (Rosales, 2014). Se estima que, de las 6.000 cabezas de ganado ovino, el 40% pertenecen a la raza merina y en su mayoría están bajo el cuidado de la Asociación de Criadores de Ovino de la provincia de Chimborazo. PROECUADOR citado en (Ervin, 2014) La ganadería ovina ha disminuido en el país, debido a que los dueños, no encuentran una manera explotar los productos brindados por este tipo de materia prima, por lo tanto, no se genera un incentivo económico; derivando así en un poco esfuerzo de mantener en buena forma el ganado ovino, causando que esta tenga, frente a las demás carnes en el mercado, tenga un bajo rendimiento y poca competitividad al momento de ser ofertada.

Finalmente, los ecuatorianos en 2019, consumieron más de 5 millones de litros de leche al mes, lo que representó un aumento del 8% respecto al periodo anterior, informó el Ministerio de Agricultura y Ganadería. MAG, citado en (AA, 2019). Según cifras oficiales, el Ministerio de Agricultura y Ganadería logró beneficiar a más de 648.000 ganaderos a

través de estrategias de acopio. Chimborazo fue la provincia que más aporte brindó al sector. La demanda en crecimiento de los productos primarios que se busca a ofrecer específicamente en la ciudad de Riobamba, abre una ventana de oportunidades para buscar la diversificación de la producción ovina con productos esenciales para cualquier tipo de consumidor, estos son leche, carne con gran aceptación en el mercado local.

De continuar esta situación sin ningún tipo de cambio, poco a poco se irá perdiendo la población de ovejas, desaprovechando los pastos naturales que posee el país en los páramos, y una especie de triple propósito como los productos derivados del ovino a los ecuatorianos; todos ellos necesarios y con una enorme potencialidad en los distintos mercados de ser aprovechados de mejor manera.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo se puede determinar la viabilidad de crear una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la Provincia de Chimborazo?

1.4. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuáles serían las bases teóricas con respecto a los modelos de negocios que debería emplear la empresa?
- ✓ ¿Qué grado de aceptación tendría la carne y leche de oveja en los mercados de consumo seleccionados?
- ✓ ¿Cuáles serían las estrategias de marketing a seguir para posicionar la leche y carne de oveja?
- ✓ ¿Será factible y rentable la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la Provincia de Chimborazo?

1.5. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo.

1.6. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los referentes teóricos de la investigación
- ✓ Elaborar un análisis de mercado para evaluar el potencial de los derivados ovinos.

- ✓ Determinar las estrategias que debe tener la empresa productora y comercializadora de derivados ovinos en la ciudad de Riobamba.
- ✓ Evaluar la rentabilidad financiera del plan de negocio.

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación práctica

El tema de investigación que se propone es aplicable al ser Chimborazo la provincia con mayor producción ovina en el país, ideal para establecer una empresa que procese derivados obtenidos de las ovejas como lo son la leche, y carne para comercializar en la ciudad de Riobamba.

1.7.2. Justificación metodológica

Se aplicará una investigación descriptiva y de campo con enfoque mixto, empleando como técnicas de investigación la entrevista a productores ovinos y encuestas al público objetivo, que permitirá señalar las necesidades e intereses de los potenciales consumidores en la ciudad de Riobamba.

1.7.3. Justificación Social

Actualmente la producción ovina se encuentra en manos de campesinos marginales pobres, de ellos obtienen alimento, vestido, fertilización, e incluso obtienen algunos ingresos. Sin embargo, los beneficios pueden ser incrementados implementando mejores técnicas de explotación que comprenden nutrición, manejo, sanidad y genética; por consiguiente, se puede contribuir en mejorar el nivel de vida de estos productores ecuatorianos. Otro de los beneficios será el mejor aprovechamiento de pasto de los páramos, todavía no bien explotados, a través del incremento de las crías y explotación ovina, lo que representaría, para pequeños y grandes productores, fuentes de ingresos seguros y mejores, a más del empleo permanente de un determinado número de personas vinculadas a esta actividad productiva.

1.7.4. Justificación económica

El Ecuador posee tierra, recursos naturales y fuerza de trabajo necesarios para fomentar una productiva industria ganadera en relación a la especie ovina. Tal industria podría

constituir un importante factor de desarrollo de la economía. Las necesidades de la industria textil nacional, el bajo nivel de alimentación del pueblo ecuatoriano de productos proteicos de origen animal y el análisis de estos aspectos, establecen las bases más importantes para orientar el presente proyecto hacia el aumento de la producción de aquellos productos que, como la carne, constituyen y contribuyen a mejorar el desarrollo industrial y elevar la dieta nutricional, respectivamente.

1.8. Delimitación del problema

- ✓ Delimitación espacial: La investigación se va a realizar en Ecuador, en el cantón de Riobamba.
- ✓ Delimitación temporal: La investigación se va a realizar en el año 2020 hasta junio del 2021.
- ✓ Delimitación del Universo: La investigación se va a realizar a productores ovinos localizados en el cantón Riobamba, y a potenciales consumidores de leche y carne.
- ✓ Delimitación del contenido en el campo amplio del conocimiento: Administración
- ✓ Delimitación del contenido en el campo específico del conocimiento: Administración.

1.9 Idea a defender

La elaboración de un plan de negocios, permitirá demostrar la viabilidad de crear una empresa productora y, comercializadora de derivados ovinos en la provincia de Chimborazo.

1.10 Líneas de Investigación Institucional/Facultad

- **Línea 4.** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- **Línea institucional.** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables
- **Líneas de Facultad.** Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes históricos

Las ovejas se crían para lana y carne en el norte de la Unión Europea, Oceanía y las Américas (Norte y Sur, principalmente). En cambio, en el Sur de Europa, Norte de África, Medio Oriente y parte Sur de Rusia, existen 100 millones de ovejas para la producción de leche esencialmente, en donde su elaboración constituye un tercio del total de la leche consumida. (Arsenio, 2017)

La evolución de la producción ovina mundial ha sufrido importantes cambios a lo largo de las últimas décadas. En el 2016, según el censo mundial ascendió a 1.032.521.339 animales, lo que supone un marcado descenso del 5.63% respecto al censo del año anterior y pone de manifiesto la tendencia a la baja en el censo mundial durante los últimos años. El país con mayor número de ovejas en 2016, y que se mantiene a la cabeza desde 1998, fue de nuevo China (136.540.239 animales), seguido de India (69.700.000), Australia (63.069.500 animales), Irán y Nigeria. (FAOSTAT 2011).

El mismo censo menciona con respecto a la producción de carne de ovino a nivel mundial, también China ha sido históricamente el primer productor (24.20% de la producción total en 2016), seguido muy de lejos por Australia (6.48% del total), Nueva Zelanda (5.33%). El cuarto país en importancia por volumen en 2016 pasó a ser India (con un 3.4% de la producción mundial) por delante de Reino Unido (3,25%). El total de carne de ovino producida en el 2016, alcanzó los 7.912.325 de toneladas (Arsenio, 2017)

2.1.2. La producción ovina en el Ecuador

La explotación ovina en el Ecuador, ha estado presente desde la época de la conquista, ya que los españoles trajeron consigo animales para su alimentación, los cuales al encontrar condiciones óptimas para su desarrollo se fueron extendiendo por todas partes de América y en la actualidad es una de las principales fuentes de ingresos y sustento para los agricultores, en especial los medianos y pequeños. Las ovejas se las conoce como el ganado de los pobres. (Cajilema, 2017)

De acuerdo con (Zambrano A. y Calvache, J, 2012), en el Ecuador existen miles de hectáreas de páramos y subpáramos que se encuentran en unos casos abandonados y en otros mal aprovechados, y es aquí donde se desarrolla la mayoría de explotaciones ovinas. Por otro lado, el ovino criollo en un 90% es un animal adaptado a condiciones extremas de clima y manejo, donde a excepción de los camélidos sudamericanos, es la única especie que se puede explotar; además, la ovejería se encuentra donde existe la mayor población de campesinos. Esto no es una coincidencia, ni tampoco se puede afirmar que la oveja es para los más pobres. Por el contrario, la oveja les proporciona carne, lana, leche, pieles, abono, etc. Es decir, muchas familias ecuatorianas subsisten de la producción ovina en el país. (Cajilema, 2017). En otros países la ovejería es un buen negocio, y aún más toda la economía de un país depende de la producción ovina como es el caso de Australia, Nueva Zelanda, Uruguay entre otros.

(Yasaca, R, 2010), reporta que los beneficios del ganado ovino es el mejor aprovechamiento de sectores de páramos, mediante el incremento de las crías y explotación ovina, lo que representaría, para pequeños y grandes criadores, fuentes de ingresos seguros y mejores, a más del empleo permanente de un determinado número de personas vinculadas a esta actividad productiva.

Sin embargo, (Partida, J. et al, 2013), señalan que existen varios sistemas de producción ovina, que se desarrollan en pastoreo, en estabulación o en la combinación de estas dos modalidades. De acuerdo con la intensidad de su régimen de producción se dividen en: intensivo, semi-intensivo y extensivo, y según su propósito fundamental, se dividen en comerciales y de autoconsumo. A su vez, los sistemas comerciales pueden ser intensivos, semi-intensivo o extensivos, y por lo general, los de autoconsumo son de traspatio y, en algunos casos muy limitados de trashumancia.

2.1.3. Antecedentes de la investigación

En el presente trabajo de investigación, se efectuó un análisis de los antecedentes en los repositorios de las distintas Instituciones Superiores del País, para determinar cuál ha sido el problema, las dificultades y la viabilidad que presenta este tipo de planes de negocios, dirigidos a productores y emprendedores agroindustriales.

Proyecto de Investigación N°1: El Ing. Daniel Ángel Cajilema Zhuilema – autor del proyecto, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con el tema: “Evaluación de la condición corporal y el rendimiento a la de los ovinos faenados en el camal municipal de la ciudad de Riobamba”, para la obtención del título de Ingeniero en Industrias Pecuarias. La investigación pretende actualizar la información sobre la condición corporal y el rendimiento de las canales ovinas faenadas en el Camal Municipal de la ciudad de Riobamba. (Cajilema, 2017)

El trabajo tuvo un diseño experimental definido, con un enfoque de investigación mixto que se realizó por medio de una investigación de campo, empleando tres técnicas de investigación: la observación directa, entrevista a funcionarios y empleados del camal municipal, y encuestas realizadas a una muestra pequeña de clientes mayoristas del camal para verificar la calidad del producto final.

Como conclusión final se estableció que, según la raza, los ovinos Suffolk numéricamente presentaron mejor condición corporal, peso vivo y de la canal que los ovinos criollos. (Cajilema, 2017)

Proyecto de Investigación N°2: El Ing. Ángel Daniel Feijoo León – autor del proyecto, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo con el tema: “Valoración económica de la producción de ovinos Pelibuey y Black Belly y las perspectivas de su desarrollo en el mercado del cantón Pastaza”, para la obtención del grado de Magister en Economía y Administración Agrícola. El objetivo general de la investigación fue “valorar económicamente la producción de los ovinos de las razas Pelibuey y Black Belly y las perspectivas de su desarrollo en el mercado del cantón Pastaza (León, 2018)

La pregunta de investigación que se planteó fue: “¿Cómo no se ha realizado un estudio sobre los costos de producción y la comercialización de los ovinos de las razas Pelibuey y Black Belly, es necesario la estimación de los costos de producción para ampliar la comercialización de esta especie, como alternativa pecuaria en el cantón Pastaza?” (León, 2018)

El tipo de investigación a la cual perteneció el presente estudio es no experimental, puesto que no se aplica ningún tratamiento, sino únicamente se analizaron los costos de producción,

en base a la información existente en las diferentes granjas de ovinos, además se analizó el mercado de ovinos y carne en sus diferentes canales de distribución. El presente trabajo de investigación no experimental tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo a la vez, puesto que, al identificar las variables dependientes e independientes, se determinó que las variables independientes fueron cualitativas y las dependientes cuantitativas. La población en estudio del Cantón Pastaza fue de 50.565 habitantes, de los cuales se obtuvo una muestra de 386 personas para el presente estudio del consumo de carne ovina determinándose, la demanda potencial e insatisfecha.

Como principal conclusión el autor determinó que el 61 % de los pobladores consumen carne de ovino, determinándose una demanda actual de 278.240 kg de carne y una oferta de 3.257 Kg, por lo tanto, la demanda insatisfecha es de 274.983 kg, lo que significa que esta especie se puede explotar de forma amplia, incluso para una exportación al resto del mercado nacional ya que el consumo per-cápita nacional es de 9,90 kg/persona /año. (Leon, 2018)

Proyecto de Investigación N°3: El Ing. Francisco Ulises López Rodríguez – autor del proyecto, de la Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano (Honduras) con el tema: “Plan de negocios para el establecimiento de una finca ovina de engorde en Tela, Atlántida, Honduras”, para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Agro negocios. El objetivo general de la investigación fue “Elaborar un plan de negocios para el establecimiento de una finca ovina de engorde en Tela, Atlántida, Honduras”. (Lopez, 2017)

El estudio que se llevó a cabo fue de tipo descriptiva, basada en una investigación bibliográfica y de campo, empleando un método cuantitativo, basado en la observación de datos estadísticos presentados en medios oficiales de información. Aparte, se entrevistó a profesionales gubernamentales expertos en el tema.

Como principal conclusión el autor de la presente investigación determinó que “el engorde de ganado ovino mediante un sistema de pastoreo rotacional, es rentable y viable; tal como lo demuestran los indicadores financieros en un periodo de cinco años”. (Lopez, 2017)

Haciendo un estudio de referencias locales e internacionales, se pudo evidenciar una aportación magnífica al presente proyecto de investigación enfocando en la producción de

carne de oveja, de triple propósito, que en el país son escasas, porque en los páramos predomina la raza criolla, de bajo producción lechera, poca carne, a diferencia de otras razas como la Peli buey, ideal para la producción de carne y leche.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Ganado ovino

La producción ovina se ha vuelto un reto para los productores en todo el Ecuador, ya que esta especie se ubica en tercer lugar a nivel nacional después del ganado vacuno y porcino, tomando en cuenta que estas especies se pueden criar a nivel nacional, mientras que el ganado ovino es más para la región sierra. Sin embargo, existen algunas especies de ovejas que se han adaptado al clima cálido de la Costa y al subtropical de la Amazonía, aunque estas especies solo sirven para carne, ya que su lana es escasa, así como su producción de leche. (Cajilema, 2017). A continuación, se describe la producción nacional de ganado por tipo de cabezas.

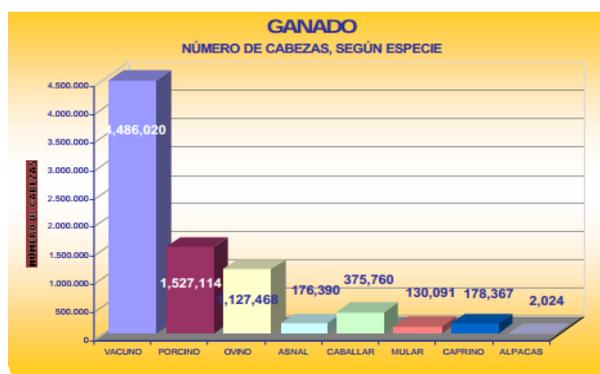


Figura 2 Población Ganadera Nacional

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería –MAG, (2018)

Existe aproximadamente un total de 1.127.468 cabezas de ganado ovino en todo el territorio ecuatoriano. Se puede citar que la demanda del ganado ovino es relativamente alta ya que no solo se obtiene carne, leche; además se obtiene la piel, la cual se utiliza para confeccionar diferentes artículos de cuero. Los canales de comercialización de esta especie se comercializan, en su mayoría, dentro del territorio nacional, por su gran aceptación culinaria, por lo que se estima un consumo de carne de ovino en 6 kilogramos/año/habitante. (Cajilema, 2017)

Tabla 2 Censo del ganado ovino sipa 2019

Provincia	Población ovina censo sipa 2019
Azuay	48.337
Bolívar	19.579
Cañar	16.167
Carchi	1.229
Chimborazo	142.849
Cotopaxi	126.821
El oro	13.632
Esmeraldas	1.177
Guayas	3.739
Imbabura	4.576
Loja	9.869
Los ríos	464
Manabí	680
Morona Santiago	2.275
Napo	63
Orellana	15
Pastaza	58
Pichincha	26.493
Santo domingo	122
Santa Elena	0
Sucumbíos	301
Tungurahua	46.110
Zamora Chinchipe	88
Total de cabezas	464.644

Fuente: SIPA, 2019

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Actualmente, de acuerdo a la información proporcionada por el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA, 2019), la provincia de Chimborazo tiene 142.849 cabezas de ganado ovino de las cuales, 39.140 son menores a los 6 meses, mientras que 103.709 son mayores a los 6 meses. Esta cantidad de ovejas representa el 30,74% de las cabezas de ganado ovino que existen en todo el país, constituyéndose en la principal provincia ovina del Ecuador.

2.2.2. Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación (Weinberger, 2019). Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

En la siguiente figura, se puede apreciar el esquema de un plan de negocios.



Figura 3 Esquema plan de negocios

Fuente: Weinberger, (2019)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa (Weinberger, 2019)

En resumen, el plan de negocios sirve a nivel interno como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño (Weinberger, 2019). De esta forma, se pueden observar puntos fuertes y débiles de la compañía para evaluar su operación y encontrar desviaciones sobre el escenario planificado, por lo que se convierte en una valiosa fuente de datos para diseñar informes y presupuestos.

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha (Weinberger, 2019). En ella se debe redactar la descripción, así como la idea del mismo, las metas a ser alcanzadas, las estrategias a ser implementadas y los planes de acción respectivos para lograr los objetivos planificados. Este plan, en el largo plazo, se transformará en un insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a predecir, evaluar y/o instituir las potenciales desviaciones que se realizarán durante la puesta en marcha de la entidad.

Estructura del Plan de Negocios

Desde mediados de los años noventa se ha escrito mucho sobre la importancia de los planes de negocios para el desarrollo de nuevas experiencias empresariales exitosas. Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento.

Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario audiencia o público demandante. Para la creación de la empresa, se tomará en cuenta el siguiente modelo:

Tabla 3 Modelo de estructura de un plan de negocio para una nueva empresa

Resumen ejecutivo
Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio

Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ● Análisis FODA ● Visión ● Misión ● Objetivos estratégicos ● Estrategia genérica ● Fuentes de ventajas competitivas ● Alianzas estratégicas
Plan de marketing
Plan de operaciones
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones
Anexos

Fuente: Weinberger, (2019)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

2.2.2.1. Análisis del entorno

Micro entorno

- El micro entorno está conformado por fuerzas inherentes a la entidad, que involucra su capacidad para establecer relaciones comerciales y crear valor para la satisfacción plena de sus clientes; tales como (Kotler & Armstrong, 2007)
- La empresa: Los gerentes crean distintos departamentos para trabajar en conjunto, teniendo en cuenta que el objetivo principal de la empresa es crear valor a su cliente y satisfacer sus necesidades.
- Los proveedores: Los proveedores son un vínculo muy importante que brinda recursos necesarios (Bienes y Servicios) que necesita la empresa.
- Canales de distribución: Los canales de distribución ayudan a la empresa a distribuir sus productos al cliente final.

- Clientes: Este factor es el más importante de la compañía, el objetivo principal es aprovechar a los clientes potenciales y crear relaciones sólidas con ellos.
- Competidores: Para que la empresa sea exitosa, la estrategia principal es ofrecer mayor valor y satisfacer las necesidades del cliente, en comparación a su competencia.
- Públicos: Son grupo de personas que tienen interés real o potencial en la capacidad de una empresa para lograr sus metas propuestas.

Macro entorno

El macro entorno está conformado por factores complejos de controlar, estos factores están fuera de las operaciones diarias de la entidad y que de una u otra manera afectan a ella; tales como (Kotler & Armstrong, 2007)

- Entorno Demográfico: Son las edades, nivel de educación, distribución geográfica, densidad de la población.
- Entorno Económico: Son cambios que se presenta por la situación actual o por el tiempo, amenaza para los dueños de la empresa.
- Entorno Tecnológico: Se refiere a los cambios que se van presentando con la innovación científica o industriales que van transcurriendo con el paso del tiempo.
- Entorno político legal: Este se caracteriza por leyes, normas y reglas establecidas por un gobierno, que afectan de una u otra manera a las empresas.
- Entorno Sociocultural: Son creencia, costumbres, valores y actitudes que posee la población.

2.2.2. Segmentación de mercado

La Segmentación de mercado, consiste en agrupar personas y dividirlos en grupos, con la finalidad de conocer las características, necesidades y comportamientos de los clientes objetivos (Stanton, Etzel, & Walker, 2015). La segmentación de mercado se divide en las siguientes variables:



Figura 4 Tipos de segmentación de mercado

Fuente: Stanton, Etzel, & Walker, 2015

Con la presente información, se ha considerado combinar las siguientes variables, Geográfico, Demográfico y Psicográfica. Al combinar estas variables, su terminología será de segmentación profunda, esto se da para conocer información mucho más precisa y rápida.

2.2.3.1. Planificación estratégica



Figura 5 Planificación estratégica

Fuente: Dumar, 2017

Las técnicas o herramientas de planeación ayudan al administrador o ejecutivo a tomar las decisiones más adecuadas de acuerdo al proyecto en el que se esté trabajando,

aumentando su desempeño (Dumar, 2017). La presente teoría se aplica en el trabajo de investigación:

- Misión: Brindar productos derivados de las ovejas que cumplan con todos los estándares de calidad.
- Visión: Para el 2024 ser una empresa líder en el mercado, brindando al País los mejores productos derivados de las ovejas
- Análisis externo: Son todos los factores que afecta a la empresa, desde el punto de vista global.

2.2.3.2. Mezcla de Marketing



Figura 6 Las cuatro P de la mezcla de marketing

Fuente: Kotler & Armstrong, 2007

Análisis DAFO

El análisis DAFO muestra las conclusiones del análisis interno y externo de una empresa en un mercado o industria determinada (Sande, 2010)

- Fortalezas: Factor Interno de la Organización, Se lo denominan “Puntos fuertes” de la empresa para lograr sus objetivos.
- Debilidades: Factor Interno de la Organización, Se lo denomina “Puntos débiles” de la empresa que dificulten los objetivos.
- Oportunidades: Factor Externo de la Organización, estas situaciones benefician a la empresa a lograr sus Objetivos.
- Amenazas: Factor Externo Organización, estas situaciones afectan a la empresa a lograr sus objetivos.



Figura 7 Análisis DAFO
Fuente: Sande, 2010

La presente teoría se aplica en el trabajo de investigación cuando se determinen las fortalezas y debilidades de la empresa a crearse, así como para determinar las oportunidades y amenazas del mercado después de haber realizado el análisis interno y externo.

2.2.3.3. Valor Actual Neto (VAN)

El método del valor presente neto es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados. Consisten en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial (Canales, 2015)

Para comprender mejor la definición, presentamos la fórmula utilizada para evaluar el valor presente de los flujos generados por un proyecto de inversión

$$VPN = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1+i)^t}$$

I_0 = Inversión Inicial

FC = Flujo de caja anual

i = Tasa de corte/ rendimiento requerido/ costo de capital

t = 1,2... n: número de periodos de vida útil del proyecto

2.2.3.4. Tasa interna de retorno (TIR)

Constituye la tasa de interés a la cual se debe descontar los flujos de efectivos generados por el proyecto a través de su vida económica para que estos se igualen con la inversión. La tasa interna de rendimiento de un proyecto es la tasa que iguala el valor presente de los flujos anuales a la inversión inicial (Canales, 2015)

$$SI = \sum \frac{\$F}{(1+TIR)^n} = \$F * \left[\frac{(1+TIR)^n - 1}{TIR * (1+TIR)^n} \right]$$

Tomando en cuenta que la tasa máxima efectiva en el sector productivo pymes refleja un 11.83%, se aspira que el proyecto tenga una tasa mayor que esta para que el plan de negocios sea aprobado, en la cual se detallará en el capítulo cuatro el plan financiero del proyecto.

2.2.3.5. Período de recuperación de la inversión

El tiempo exacto que requiere una empresa para recuperar su Inversión inicial en un proyecto. Se estima a partir de las entradas de efectivo (Canales, 2015). La metodología para estimar el periodo de recuperación puede adoptar dos variantes: 1) Cuando los flujos de ingresos netos anuales son uniformes, 2) y cuando no son uniformes.

Periodo de recuperación con flujos de ingresos anuales uniforme. Esta metodología consiste en dividir el valor de la inversión inicial entre el flujo de ingreso anual.

Periodo de recuperación con flujos de ingresos anuales no uniformes. Esta metodología consiste en sumar los flujos que se espera sean generados a través de los años hasta que igualen a la inversión inicial.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Producción:** La adición de valor a un bien (producto o servicio) por efecto de una transformación. Es extraer o modificar materia prima y/o materiales directos con la finalidad de volverlos aptos para cubrir necesidades específicas.
- ✓ **Comercialización:** Se refiere a la compra y venta de bienes o servicios, que serán empleados en la fabricación de otros bienes o servicios para su consumo en un mercado específico.

- ✓ **Ganadería ovina:** Es la cría y utilización de las ovejas por parte del hombre para su aprovechamiento industrial, artesanal o de autoconsumo de sus derivados, sean estos leche, carne, lana u abonos orgánicos.
- ✓ **Ovejas:** Son mamíferos rumiantes cuadrúpedos que normalmente se crían como ganado.

2.4. MARCO LEGAL

El marco legal permite que una empresa sea legalmente reconocida.

2.4.1. Pasos para la obtención del Registro Único de Contribuyentes – RUC

Requisitos:

- ✓ Original y copia de cédula del representante legal
- ✓ Copia del certificado de votación del último proceso electoral
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Original y copia de cualquiera de los siguientes documentos:
 - Planilla de servicio electrónico, consumo telefónico o consumo de agua potable a nombre del representante legal de la empresa hasta un mes antes de la inscripción.
 - Pago del servicio de TV Cable, telefonía celular o estados de cuenta a nombre del representante legal de la empresa hasta un mes antes de la inscripción.

2.4.2. Pasos para la obtención de permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Riobamba.

- ✓ Copia de cedula de ciudadanía del representante legal de la empresa
- ✓ Copia de pago de impuesto predial (ubicación del local u oficina)
- ✓ Copia completa y actualizada del RUC

Una vez entregada la documentación completa al Cuerpo de Bomberos del Cantón Riobamba, dado el visto bueno de la inspección que se realizó en el local, se ingresa la información de la solicitud para permisos de funcionamiento al sistema para luego proceder a la cancelación de los predios.

2.4.3. Pasos para la obtención de Registro de Patente Municipal

Están obligados a obtener la patente municipal toda persona natural o jurídica con establecimientos dentro o fuera del Cantón Riobamba que ejerza cualquier actividad de orden económico, comercial, industrial, financiero o de profesión en libre ejercicio.

Requisitos:

- ✓ Formulario solicitud para registro de patente municipal
- ✓ Certificado de no adeudar al Municipio
- ✓ Copia de cedula de identidad del dueño o representante legal
- ✓ Copia de certificado de votación del dueño o representante legal
- ✓ Copia del RUC
- ✓ Copia del pago al Cuerpo de Bomberos del año vigente
- ✓ Copia de contrato de arrendamiento (de ser el caso).

El plazo para efectuar el pago de la patente anual se deberá obtener dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en el se inicien las actividades gravadas con este impuesto.

2.4.4. Pasos para obtener la tasa de habilitación

La tasa de habilitación tiene como objetivo habilitar y controlar que todos los establecimientos comerciales e industriales cumplan con los requisitos legales establecidos en las Ordenanzas Municipales de proporcionar los datos por el censo permanente municipal.

Requisitos:

- ✓ Copia del RUC
- ✓ Tasa de trámite
- ✓ Certificado de no adeudar a la Ilustre Municipalidad de Riobamba.

El departamento de Rentas es el encargado de entregar los requisitos al contribuyente, el mismo que es dirigido al departamento de Tesorería Municipal para adquirir la tasa de trámite y el certificado de no ser deudor a la Municipalidad, luego entrega la documentación completa en la ventanilla de Información y Recepción y esta, a su vez, es entregada al

departamento de Rentas para la respectiva liquidación; luego se envía al departamento de Tesorería para el cobro con el respectivo soporte.

El valor a cancelar se origina de acuerdo al área del local, el mismo que es establecido mediante una inspección realizada por el departamento de la Comisaria Municipal.

2.4.5. Pasos para adquirir una patente: Propiedad Intelectual

Registro de patente: Personas Jurídicas

- ✓ Solicitud de registro de personas jurídicas – Formulario
- ✓ Copia de cedula de identidad y copia del RUC del representante legal
- ✓ Original y copia del certificado de seguridad otorgado por el Cuerpo de Bomberos de Riobamba.
- ✓ Copia de las declaraciones del impuesto a la renta (de ser el caso).

2.4.6. Registro de marca

La búsqueda fonética se utiliza para confirmar si consta en el país marcas iguales a la que se intenta registrar. La finalidad de este trámite, es para obtener el respectivo registro del nombre comercial.

Requisitos:

- ✓ Ingresar a la página Web: www.propiedadintelectual.gob.ec
- ✓ Escoger la opción casillero virtual y llenar los datos que solicite (persona natural- número de cédula, y persona jurídica RUC de la organización)
- ✓ Al correo electrónico adjuntado le llegará un enlace y contraseña, para realizar el cambio del mismo.
- ✓ Después de haber cambiado contraseña, dar clic en solicitudes en línea
- ✓ Regresar a página principal e introducir contraseña y usuario
- ✓ Ingresar a pagos opción tramites no en línea,
- ✓ Opción generar comprobante
- ✓ Se visualizará una planilla para llenar datos; adjuntar los 3 últimos caracteres de la tasa de pago
- ✓ Depositar en el Banco del Pacifico \$16,00

- ✓ Escanear comprobante de pago
- ✓ Enviar al correo electrónico fonericoquito@iepi.gob.ec
- ✓ Bajar Formulario de Búsqueda de Fonética – con una copia
- ✓ Una vez que se verifique que no existe registro algún nombre igual a su marca,
- ✓ Luego se procederá a escoger la opción solicitudes en línea
- ✓ Ingresar usuario y contraseña
- ✓ Opción registro, llenar una planilla de datos la marca
- ✓ Opción guardar visualizar el pago de \$208, que tiene la marca

2.4.7. Afiliación de los trabajadores al IESS

El empleador deber de registrar al empleado desde el día uno de trabajo, y hacer la respectiva afiliación al IESS, y los pagos mensuales de aporte, esto se realizará entre los primeros quince días siguiente al mes trabajados. Como lo menciona la ley de Seguridad Social. Art 73.

Requisitos para la afiliación al IESS:

- ✓ Copia de cédula del patrono y del empleado
- ✓ Copia de papeleta de votación del patrono y del empleado
- ✓ Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado por el Ministerio de Trabajo.
- ✓ Copia de pago de servicios básicos.

2.4.8 Notificación Sanitaria de Alimentos Procesado

De acuerdo a la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG, los alimentos industrializados o procesados necesitaran para su comercialización en el país una notificación sanitaria que avale al producto y sus componentes sean aptos para el consumo humano. Esto también será aplicado para las exportaciones de productos de origen nacional.

Cabe destacar que un alimento procesado es aquel producto que ha tenido un proceso de transformación y conservación mediante la elaboración con elementos tecnológicos. Dentro de esta normativa se establece ciertos productos exentos a la adquisición de la notificación sanitaria.

- Productos en estado natural y animal crudos que no hayan tenido procesos de transformación o conservación como frutas, vegetales, carnes, incluye huevos y miel de abeja entre otros productos.
- Semillas, granos y frutos secos con cascara que no hayan tenido un proceso de transformación.
- Productos empacados de consumo diario como también de panadería y pastelería debido a sus condiciones de consumo inmediato.

La vigencia de este certificado será por el transcurso de 5 años y su renovación será mediante periodos iguales. El tiempo promedio de emisión de certificado será de 20 días. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria , 2015)

2.4.9 Certificación de Calidad ISO 9001

De acuerdo a (Romero, 2021) que la certificación ISO 9001 con respecto a los parámetros de calidad de productos y servicios de una empresa, sirve como una ventaja competitiva con respecto a la confianza, seguridad al consumidor al momento de adquirir un producto al ver que el artículo a adquirir está avalado por una certificación internacional sobre su buen manejo y calidad en el proceso de transformación del bien como también en las actividades a desempeñar en un servicio. Cabe recalcar que el fórum internacional de acreditación es la institución encargada de otorgar a ciertas entidades auditoras en emitir esta certificación a las empresas.

Por ende, según (ISOTOOLS EXCELLENCE, 2015) para obtener una certificación ISO 9001 se debe mantener ciertos requisitos como los que se enlista a continuación.

- ✓ Como primer paso, se debe conocer la necesidad para aplicar un sistema de gestión de calidad; ya que entre los motivos principales son las nuevas exigencias que existe por parte del consumidor al momento de adquirir un producto.
- ✓ Seleccionar una consultora que asesore sobre los procesos a mejorar de la empresa para así obtener la certificación de calidad.
- ✓ Realizar una planificación del sistema de gestión de calidad, en la cual deben estar descritos todos los procedimientos y actividades que se desempeña en la organización.

- ✓ Documentar todos los procesos para poder registrar las actividades de la empresa y analizar la eficiencia.
- ✓ Realizar la auditoria interna para comprobar que los procesos de gestión de calidad se estén cumpliendo.
- ✓ Se emitirá la certificación de calidad una vez se haya comprobado que se cumplan todos estos procedimientos, por lo que se podrá solicitar a la entidad certificadora de la región donde se ubique la empresa la emisión de la misma.

2.4.10 Régimen Tributario para Microempresas

De acuerdo al Servicio de Rentas internas (SRI, 2021), menciona que se considerara como microempresa a los contribuyentes que tengan ingresos menor o igual a \$300.000 y que tengan como total 9 empleados ligados a la empresa con respecto a la publicación del catastro. Cabe recalcar, que, para ser categorizada como microempresa, va a prevalecer la cantidad de ingresos obtenidos en un periodo fiscal sobre el número de empleados que la empresa tenga. Este régimen permitirá a las microempresas de solventar de manera más ágil sus obligaciones con respecto a los tributos, disminuirá el número de obligaciones e impulsará la liquidez de este tipo de empresa.

Por otra parte, a través de la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía y Fortalecimiento; (SRI, 2021) indica que existe ciertos beneficios tributarios para las microempresas mediante esta legislación que entro en vigencia desde el año 2018. Entre estos aspectos están los siguientes.

- ✓ Ampliación del rango para certificación como microempresas de \$100.000 a \$300.000
- ✓ Las microempresas realizaran el pago de impuesto a la renta a partir de una utilidad de \$11.270.
- ✓ Exoneración por los tres primeros años del pago de impuesto a la renta para empresas nuevas.
- ✓ Pago del 22% para micro y pequeñas empresas que ayuden a la reactivación económica e incremento del empleo.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

Al momento de recabar datos, se tendrá que conocer e identificar los diferentes conceptos y procedimientos a emplear para que estos sean transformados en información. Por lo tanto, para la presente investigación se aplicaron diferentes tipos de investigación como descriptiva, documental, llevándola a un enfoque mixto, en el cual se emplea datos de origen cuantitativos, cualitativos; servirá para poder obtener información relevante que aporte al desarrollo del proyecto investigativo.

3.1.1. Tipos de investigación

Investigación Descriptiva

Se emplea para describir el comportamiento, características, situaciones, actitudes de personas en el cual se pretenda investigar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El presente plan de negocios es de tipo descriptivo, puesto que sirve para determinar el comportamiento, costumbres y hábitos de los potenciales consumidores de derivados ovinos, identificando los distintos perfiles, para conocer las diferentes situaciones, dificultades y necesidades que esté presente al momento de elegir entre algún tipo de carne, tela y/o leche.

Investigación Documental

Según (Restrepo, 2018) la investigación documental, tal y como indica su nombre, se basa en la revisión y almacenamiento de información de diferentes medios como pueden ser libros, artículos, proyectos investigativos, videos, y otras fuentes que sirvan al momento de desarrollar el tema en estudio.

Mediante lo mencionado por el autor, para el tema de investigación se recabará la información de diferentes para esta ser revisada y analizada al momento de estructurar las estrategias para el plan de negocios.

3.2. Enfoque de Investigación

3.2.1. Mixto

El enfoque mixto no es sustituir a la investigación cualitativa ni a la investigación cuantitativa, sino en manejar las fortalezas de ambas indagaciones y combinarlas, tratando de disminuir las debilidades potenciales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El enfoque de la presente investigación es mixto, es decir, combina los enfoques cuantitativos y cualitativos; a continuación, se detallan los enfoques:

3.3. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son las herramientas que se emplean para la recopilación de datos, que de acuerdo a la experticia del investigador y de la necesidad de la investigación planteada se aplican para hacer la recolección y análisis de la información. En la investigación se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

La Encuesta

A través de la recolección de datos efectuada por medio de la conversación directa como lo es la encuesta, se realizará encuestas a personas que consumen productos derivados del ganado, como lo son la carne y la leche, con la finalidad de determinar necesidades, gustos y preferencias que tienen al momento de comprar un tipo de carne y leche.

Al conjunto de preguntas que se realizan en la encuesta se le denomina Cuestionario y estas se clasifican en abiertas y cerradas. La información resultante de la aplicación de las encuestas se tabula, ya sea a través de un sistema estadístico o por medio de una hoja de cálculo, para el análisis del investigador.

La Entrevista

Se realizará la entrevista a diferentes productores ganaderos de ovejas que se encuentran ubicados en el cantón Riobamba y sus principales parroquias rurales. Con el objetivo de conocer los diferentes segmentos (perfiles) de ganaderos ovinos dentro del cantón, y proceder a realizar una encuesta cerrada dirigida específicamente a los perfiles encontrados, con la finalidad de saber cuáles son las diferentes dificultades al momento de comercializar los derivados ovinos.

3.4. Población y muestra

Para la presente investigación se considera a los potenciales clientes en población finita según lo definido por (Otzen & Manterola, 2017), la población finita es aquella que se conforma por un conjunto de valores de los cuales se puede reconocer y son contables, ya que tiene un fin.

Lugar: Provincia de Chimborazo, Cantón de Riobamba.

Población: El cantón de Riobamba está compuesta por 308.585 habitantes, siendo esta la más habitada en la provincia de Chimborazo, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2019.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra de una población infinita, es como se detalla en la continuación.

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

En donde:

$z = \text{nivel de confianza: } 95\% = 1,96$

$N = \text{Población: } 308.585$

$p = \text{probabilidad de éxito o proporción esperada: } 50\% (0,50)$

$q = \text{probabilidad de fracaso: } 50\% (0,50)$

$d = \text{precisión (error admisible en términos de proporción): } 5\% (0,05)$

Aplicando la fórmula de la población finita, obtendremos lo siguiente:

$$= \frac{(196)^2(0,50)(0,50) (308585)}{(005)^2(308585 - 1) + (196)^2(0,50) (0,50)}$$

Finalmente, el tamaño de la muestra (n) resulta ser de $156.72 \cong 157$ personas.

3.5 Análisis De Los Resultados

3.5.1 Análisis De Las Entrevistas

Se realizó las entrevistas a dos productores ganaderos de la ciudad de Riobamba, quienes fueron seleccionados por ser los productores que mayormente manejan y comercializan en el sector del ganado ovino.

Tabla 4 Entrevistas a Productores Ganaderos

Pregunta	Sr. Mario Chicaiza	Sr. Otilio Guamán	Pertinencia
¿Cuál es el proceso que usted realiza para adquirir o aumentar la cantidad de ganado ovino?	Muy pocas veces se compra ovejas, porque al tener ya un rebaño, se realiza el cruce de razas para obtener más crías y aumentar el número del ganado. Cuando se compra hay que viajar hasta el Azuay a comprar las crías y traerlas en camiones	No compramos porque se mantiene el mismo rebaño, ya que en donde se puede comprar son en Cuenca, pero toma mucho tiempo y trabajo traer a los animales, por lo que más se busca a que se hagan crías.	Los entrevistados concuerdan en que, al mantener ya un considerable rebaño de ovejas; prefieren dedicarse a la cría entre estos que, a la compra, ya que les resulta más factible.
Según su experiencia, ¿Cuáles son los tipos de raza de ganado de ovino	Entre nuestro ganado tenemos dos razas solamente que son las que a nuestra opinión tienen mejor calidad, como la Merino y Merilin, ya que la lana de	Merino y razas cruzadas, mantenemos esas de ahí para poder comercializar. Hasta el momento no nos dan mayor problema y se comercializan de igual	Acorde a los productores ganaderos, la raza en común es la Merino, debido a su calidad y facilidad de cuidado.

genera una mayor calidad?	estos animales es más gruesa y si se las mantiene bien, la leche y carne da buena consistencia.	manera y cuentan con buena calidad.	
¿Cuál es su percepción con respecto a que el rendimiento de la carne y leche de ovino se asocie con el origen del animal?	Influye bastante, ya que debe cuidarse bien al animal para que este te de una carne no tan grasosa y leche de buena consistencia. Por lo que, se debe mantener siempre atención en la alimentación y la sanidad.	El problema se encuentra mayormente en la salubridad, ya que, si tienes al rebaño en lugares sucios y no se los mantiene, les puede llegar a caer infecciones o bacterias que afectan a la consistencia de la carne o la leche también.	Se puede observar que los entrevistados, concuerdan en que los problemas de salubridad o sanidad influyen bastante al rendimiento del animal debido a las enfermedades.
¿Cómo es el proceso de alimentación para el engorde del ganado ovino?	Estos animales se alimentan mayormente del prado, de la vegetación, por lo que también se tiene ciertos cultivos aptos para que estos consuman. Como también algunos alimentos de engorde que se compra en las distribuidoras agrícolas.	Se les da balanceado o engordes que contienen afrechillo de arroz o algunos granos húmedos, además de alimentarse de vegetación	La alimentación del ganado ovino la realizan mayormente en campo natural, con cierta vegetación adecuada. Como también, con suplementos que ayudan al engorde
¿Cuáles son los procesos más complejos en el cuidado del ganado ovino?	Sin duda los cuidados de sanidad, ya que son animales que tienden a consumir productos del ambiente como pasto y si no se tiene la medicación y vacunas adecuadas pueden caer enfermos y es un proceso más caro recuperarlos.	Son varios como la alimentación antes mencionada, que estén vacunados, el espacio donde se coloca el rebaño, la recría que lleva tiempo ayudar a crecer un animal que recién se está formando.	Los procesos que llevan más complejidad, según los entrevistados, se encuentra la sanidad y la alimentación que estos deben seguir. Además de mantener las praderas cuidadas.
¿Cuáles son los métodos fitosanitarios que realiza para el cuidado de su ganado ovino?	Se realiza la vacunación del ganado cada tres meses para combatir las bacterias que hayan adquirido al momento de consumir alimentos del prado o por el clima.	La desparasitación se la hace cada mes y las vacunas se las realizan cada dos a tres meses. También el pelaje se les trasquila cada 15 días para poder liberar.	La parte más importante del cuidado fitosanitario, según los entrevistados, es la vacunación constante y desparasitación.
¿Cuáles son los canales de distribución que usted utiliza para comercializar su ganado ovino?	Tenemos a las distribuidoras de Carnes que compran los animales para luego llevarlos a extraerles la carne, el pelaje. Al no ser una carne reconocida, a veces compran por temporadas. Por otra parte, nosotros comercializamos la leche de	Mayormente en el ministerio de agricultura y ganadería hay centros de acopio en donde se lleva una parte del ganado a comercializar. También carne, leche, lana entre otros productos que brinda la oveja en donde se	El canal de distribución que utilizan son mayormente los distribuidores o centro de acopio que se encargan de comercializar los

	oveja natural al granel a diferentes tiendas y restaurantes.	comercializa y luego allá se encargan de vender a distribuidoras o tiendas.	derivados del ovino a las tiendas.
¿Tiene usted algún proceso para comercializar este tipo de animales de acuerdo a sus características En caso de tenerlo, ¿Como lo Hace?	Si, dependiendo del peso de la oveja se la vende. Tenemos una balanza en donde se sube a la oveja y según el peso se vende. Tenemos un tarifario según el kilo se establece el precio a vender de la oveja, como también de la lana según el kilo.	Si, por la musculatura, el peso y también la edad. Las ovejas que están tiempo ya más tiempo se las vende para su consumo de carne, mientras que también se tiene las ovejas reproductoras que son las más jóvenes y se utilizan para tener crías.	Mayormente comercializan al ganado ovino dependiendo de su peso o también el tipo de oveja. Ya que ciertos tipos como las más jóvenes se utilizan para extraer lana, leche y la recría.
¿Cuáles son los principales problemas que se presenta a usted al momento de la comercialización?	Principalmente se nos dificulta la infraestructura, ya que se debe mantener en buen estado tanto como suelo, bebederos, establo entre otras cosas en los que se debe invertir y al momento de comercializar el ganado esos costos influyen por lo que hace que el precio de venta sea alto. A veces también el clima dificulta que se comercialice.	La verdad el mantenimiento de este tipo de ganado es algo costoso como el transporte, alimentación, las curaciones la maquinaria que se debe invertir por lo que hace que estos animales no tengan un precio barato y si cuesta a veces llegar a buenas condiciones de venta con las distribuidoras	Entre los problemas que se pudo identificar está el transporte, alimentación, sanidad, infraestructura y tecnología que influye en que el precio sea alto.
¿Comercializa usted algún producto derivado del ovino?	Si, comercializamos la lana y la leche. La carne de la oveja no porque es un proceso más delicado y no tenemos las instalaciones adecuadas para hacerlo.	Comercializamos la lana, trasquilamos a la mayoría de la oveja. Luego eso la guardamos en sacos que se venden por kilos	Los ganadores, si comercializan productos derivados de ovino resaltándose la lana y leche de ovino
¿Cree usted que actualmente el mercado de productos que deriven de Ovino se encuentre en crecimiento? Si es así, ¿Por qué lo considera?	Últimamente por todo de la pandemia este mercado ha decrecido, no en gran medida, pero si se han visto reflejadas algunas pérdidas. Esperamos que en este año se pueda incrementar la producción ya que antes de la pandemia, si tuvimos la clientela que iba en aumento.	Puede que sí, ya que las personas buscan otras alternativas de consumir no solamente las carnes típicas conocidas. Aunque como está la situación por la pandemia, puede que tome un tiempo en recuperarse las ventas, ya que la mayoría se ha visto afectados.	Según los entrevistados, indican que en este sector puede que, si exista un incremento a largo plazo, pero al momento debido a motivos de la pandemia Covid-19, se ha complicado la comercialización.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

3.6.2 Análisis de las encuestas

Las encuestas se las realizo a 157 personas de la ciudad de Riobamba, en donde se obtendrá información relevante con respecto al consumo de los productos derivados del ovino y las diferentes opiniones que tienen frente a la carne y leche de ovino.

1. ¿Por cuantas personas está conformada su familia?

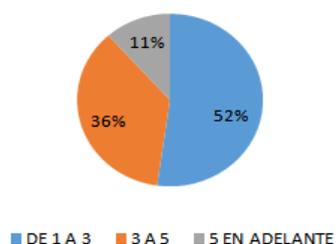


Figura 8 Número de personas en la familia
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

La finalidad de esta interrogante, es de conocer la composición de una familia tradicional riobambeña para analizar la tendencia de consumo de la misma con respecto a los productos de carne y lácteos. Por ende, se obtuvo en un 52% que la familia tradicional riobambeña se conforma de 1 a 3 personas, seguido por familias de 3 a 5 integrantes con un 36% y por último un 11% para familias compuesta por 5 personas en adelante.

2. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

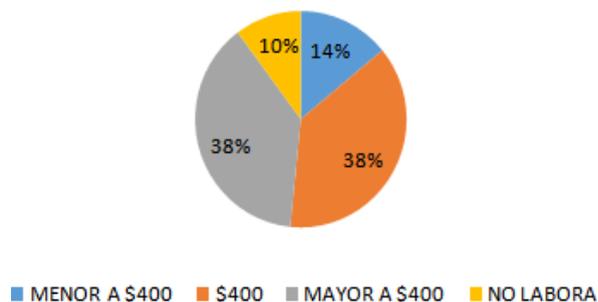


Figura 9 Nivel de ingresos
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se obtuvo que una igualdad de porcentaje con respecto al nivel de ingresos de los encuestados, ya que las personas que perciben un sueldo mayor a \$400 se componen de un 38 %, al igual que quienes tienen un ingreso de \$400, por consiguiente, se encuentra un porcentaje del 14% compuesto por quienes reciben un sueldo menor a \$400 y el 10% no labora

3. ¿Con que frecuencia consume carne en su familia?

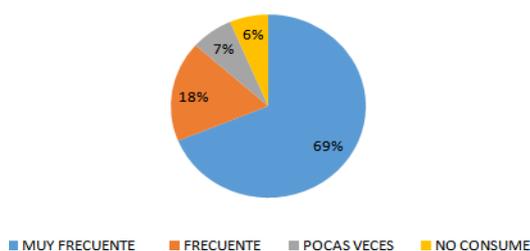


Figura 10 Consumo de Carne en familia

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

La frecuencia de consumo de carne se distribuye en un 69% de personas que consumen muy frecuentemente carne, seguidas del 18% que lo realizan con frecuencia y en pequeños porcentajes se encuentran quienes consumen pocas veces o no consume con un 7% y 6% respectivamente, esto debido a que pueden tener otras tendencias de consume como vegetariana.

4. ¿Qué tipo de carne consume?

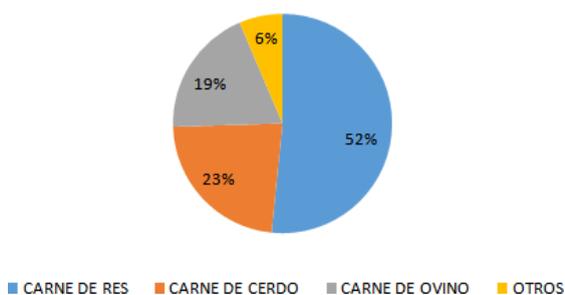


Figura 11 Tipos de carne de consumo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para identificar los tipos de carne con mayor consumo, se obtuvo que en primer lugar se encuentra la carne de res con un 52%, seguido por la carne de cerdo con 23% y en tercer

lugar la carne de ovino con 19% representando que si existe un consumo de este tipo de carne; el 6% corresponda a personas que consumen otros tipos de carne.

5. ¿Ha consumido usted productos derivados de ovino?

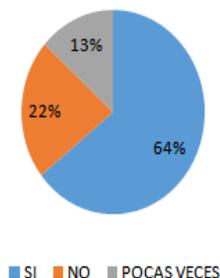


Figura 12 Consumo de derivados de ovino
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Con esta interrogante se busca obtener la aceptación por parte de los encuestados hacia los productos derivados del ovino, en donde el 64% indica que, si consume, el 22% no consume esta clase de carne y el 13% consume pocas veces.

6. ¿Cuál es su percepción con respecto a la carne de ovino?

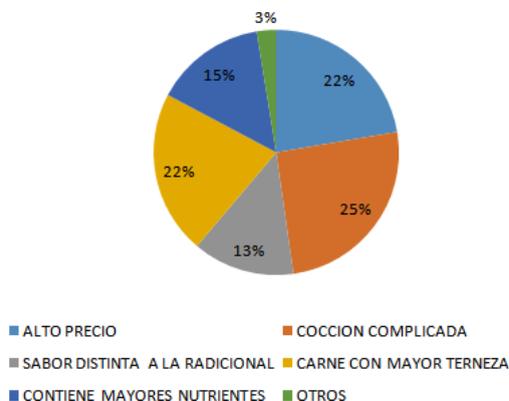


Figura 13 Percepción de la carne de ovino
 Fuente: Encuestas
 Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se planteó encontrar cuales son los aspectos que percibe sobre la carne de ovino, en donde en gran medida la cocción complicada resalta con el 25%, seguido por una consideración de alto precio y carne con una consistencia más tierna con un 22% para cada aspecto. Seguido por otros aspectos

favorables como que contiene mayores nutrientes y un sabor diferente a la tradicional compuesta de 13% y 15% respectivamente.

7. ¿Prefiere usted adquirir la carne en presentación de congelados o fresca?

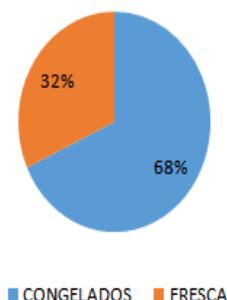


Figura 14 Preferencia en presentación de congelados o frescos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Con respecto a la presentación de la carne, el 68% de encuestados mencionaron que prefieren el producto de manera de congelados, ya que así se mantiene más en el tiempo y un 32% en presentaciones fresca o al granel.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de carne de ovino en presentación de congelados?

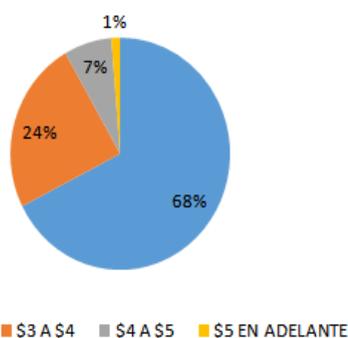


Figura 15 Disposición de compra del producto

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En este aspecto, se dio la libertad al encuestado para que diera un precio con respecto a su percepción de cuanto estaría dispuesto a pagar por una libra de carne de ovino. Se obtuvo que el 68% de personas pagarían de \$2 a \$3; el 24% de \$3 a \$4; el 7% de \$4 a \$5 y el coeficiente de \$5 en adelante compuesta del 1%.

9. ¿Consume usted leche proveniente de origen animal?

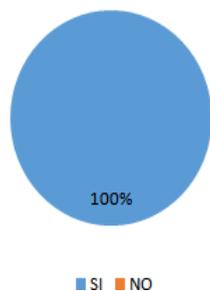


Figura 16 Consumo de leche

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En esta parte de la encuesta, si las personas a encuestar indicaban que no consumen leche de origen animal, terminaba la encuesta. Esto debido a que se pretende conocer las características y aspectos que una persona que consuma leche de este tipo prefiere para poder decidirse adquirir una marca, por ende, esto serviría para la creación de estrategias.

10. ¿Cuáles son las principales características que busca usted al momento de adquirir una clase de leche?

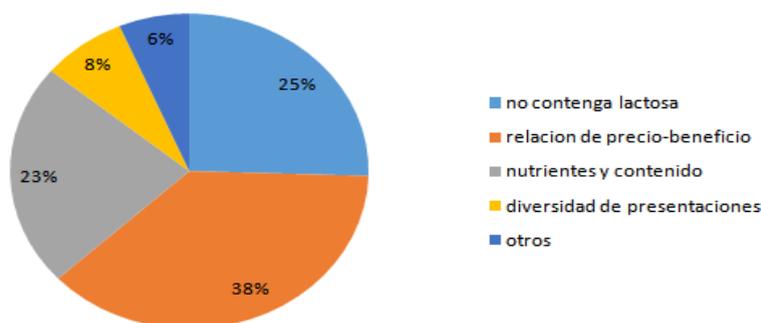


Figura 17 Características al adquirir una clase de leche

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En esta pregunta, se desea conocer cuáles son las principales características que busca el consumidor para adquirir una clase de leche. Se obtuvo que el 38% busca una relación de precio – beneficio, el 25% no contenga lactosa, seguido por un 23% que busca los nutrientes y contenido, los cuales son los aspectos importantes a resaltar.

11. ¿Qué clase de leche de origen animales de su preferencia?

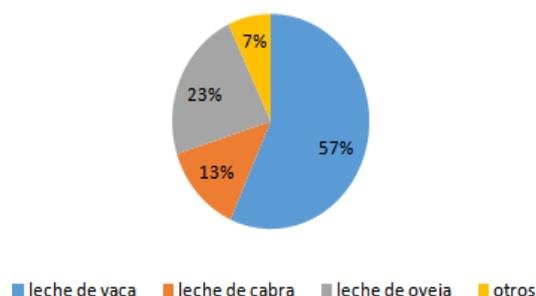


Figura 18 Preferencia en la clase de leche
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En esta pregunta, se puso a escoger al encuestado entre las clases de leche de su preferencia; en donde resalta la leche de vaca con un 57% de aceptación, seguida por la leche de oveja con un 23% y la leche de cabra con un 13% siendo estas las que más destacan.

12. ¿Con que frecuencia consume usted leche de Oveja?

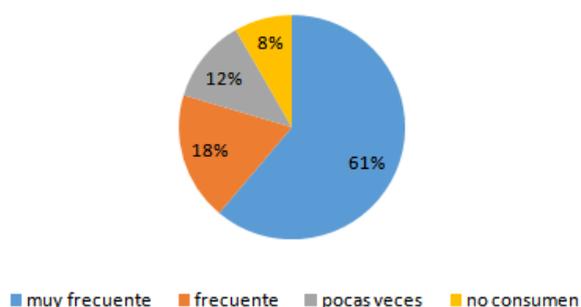


Figura 19 Frecuencia de consumo de leche de oveja
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

La frecuencia de leche de oveja se distribuye en un 61% de personas que consumen muy frecuentemente esta clase de leche, seguidas del 18% que lo realizan con frecuencia y en pequeños porcentajes se encuentran quienes consumen pocas veces o no consume con un 12% y 8% respectivamente, esto debido a que pueden tener otras tendencias de consume como leches de origen vegetal.

13. ¿Estaría usted dispuesto a consumir leche de Oveja, conociendo que esta puede ser utilizada como sustituto en caso de algún caso de intolerancia otras leches?

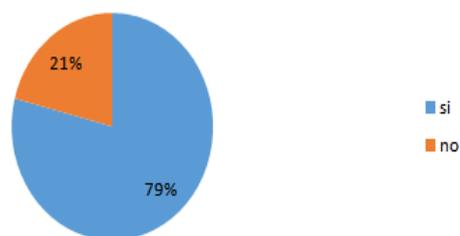


Figura 20 Disposición de consumo de leche de oveja

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se expuso sobre la aceptación del producto, esto en caso de que el consumidor presente algún caso de intolerancia a otra clase de leche que no sea de ovino, por lo que, según esto, se obtuvo que el 79% de encuestados estaría dispuesto a consumir leche de ovino como un sustituto de otras clases de leche.

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una presentación de una botella de 350 ml con leche de oveja con endulzantes naturales ?

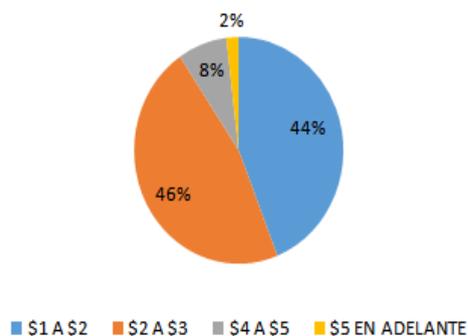


Figura 21 Preferencia de precio por el producto

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se puso a disposición del encuestado para que diera un precio con respecto a su percepción de cuanto estaría dispuesto a pagar por una botella de 350 ml de leche de ovino. Se obtuvo que el 46% de personas pagarían de \$1 a \$2; el 44% de \$2 a \$3; el 8% de \$4 a \$5 y el coeficiente de \$5 en adelante compuesta del 2%.

15. ¿Incluiría usted esta leche de oveja en su dieta conociendo que no contiene exceso de químicos como preservantes o conservantes?

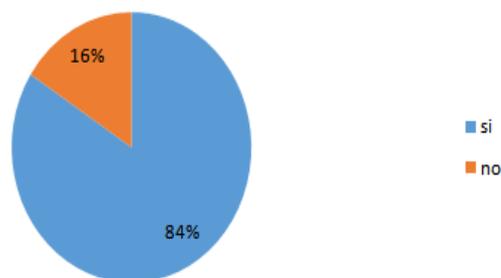


Figura 22 Aceptación del producto

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Por último, se consultó al encuestado si incluiría este producto a su consumo habitual, logrando una aceptación del 84% que si añadirían la leche de ovino a su dieta.

Mediante la realización de las técnicas de investigación empleadas se pudo llegar a las siguientes conclusiones que servirán como bases para elaboración de estrategias y estudio de mercado para el presente plan de negocios.

- ✓ En las entrevistas a los productores ganaderos ecuatorianos, especializados en ganado ovino, se pudo evidenciar los diferentes procesos a llevar para poder conocer la metodología de cuidado que se debe tener con respeto al ganado ovino. Se identificó que estos tienen un precio alto, debido a la inversión que se debe realizar para su cuidado y sanidad, como también a la dificultad de comercializar a las distintas distribuidoras o centro de acopio las cuales se encargan de ofrecer los productos derivados de ovino.
- ✓ Mediante la realización de las encuestas, se pudo obtener información con respecto al número de personas que conforman la familia, resaltando que el 52 % de las familias eran compuestas por 1 a 3 integrantes, siguiendo por el 32% de 3 a 5 integrantes, por consiguiente, el 11% restante se componían de una familia más numerosa.
- ✓ Se consultó a los encuestados con respecto a su nivel de ingresos, resaltando así que el 38% de un grupo de personas perciben un sueldo mayor a \$400, mientras que otro 38% pertenece a un grupo que tienen un sueldo de \$400 mensuales,

mientras que el restante lo componen grupos de personas que ganan menos de un sueldo básico o no se encuentran trabajando actualmente. Estas respuestas nos ayudaran a identificar los niveles socioeconómicos a los cuales dirigir los productos para que así sea asequible para el mercado meta.

- ✓ Se pudo conocer el consumo de carne frecuente a los encuestados, teniendo un 69% de personas que consumen muy frecuentemente carne, siguiendo un 14% de consumo frecuente y el porcentaje restante lo compone las personas que pocas veces consumen carne o no consumen, mayormente por tendencias vegetarianas. Sumándole a esto, se consultó sobre la clase de carne que consume; encontrándose la carne de res en primer lugar con un 52% siendo esta la clase de carne con mayor consumo, por consiguiente, el 23% carne de cerdo y el 19% la carne de ovinos. Con esto se puede hallar el potencial del producto, ya que se identificó que si existe un nivel de consumo considerable de carne de ovino.
- ✓ A través de varios aspectos con respecto a la carne de origen ovino, se consultó al encuestado sobre cuál es su percepción con respecto a esta; siendo que entre las opiniones que más resaltan son el alto precio y la cocción complicada con un 22% y 25 % respectivamente. Otros aspectos a considerar son el sabor y textura distinta de la carne. Con todo esto se pretende obtener la opinión del público con respecto a la carne de origen ovino y así poder establecer una estrategia que aporte a impulsar este producto y sea mayormente comercializado en la ciudad de Riobamba.
- ✓ Se consultó sobre la preferencia de presentación de adquirir la carne y un rango de precio por el que estarían dispuestos a pagar por esta clase de carne, resaltando que un 68% de personas preferían comprar la carne en manera de congelados, a diferencia del 32% restante que usualmente adquieren fresca. Con respecto al precio, se realizó una media con la opinión obtenida por parte de los encuestados, llegando a un precio promedio por una libra de carne de ovino en \$3,15.
- ✓ Con respecto a la leche, se consultó sobre las características que el consumidor busca al momento de adquirir una clase de leche; por lo cual entre los aspectos principales están que no contengan lactosa, la relación del precio con el beneficio que dará el producto, los nutrientes y contenido. También se obtuvo que entre las clases de leche de preferencia se encuentra primera la leche de vaca con un 57%,

seguida de la leche oveja con un 23% de consumo, por último, la leche de cabra con un 13%, esto se debe a que, en la ciudad de Riobamba, la leche de oveja tiene buena aceptación.

- ✓ Acotando a esto, se realizó una media con la opinión del encuestado con respecto al valor que estaría dispuesto a pagar por una presentación de una botella de vidrio de 350 ml de leche de ovino, obteniendo esto un promedio de \$2,50.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del ovino según la metodología

4.1.1 Objetivo General de la propuesta

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de leche y carne de ovino en la ciudad de Riobamba para posicionar a la empresa en el mercado.

4.1.2 Objetivos específicos de la propuesta

- ✓ Brindar al consumidor productos derivados del ovino como la leche y carne para así aprovechar la oportunidad de mercado.
- ✓ Planificar las estrategias de marketing y promoción de los productos para los próximos cinco años.
- ✓ Establecer el canal de distribución adecuado para cada producto para que llegue de la mejor manera al consumidor final.
- ✓ Realizar el estudio económico - financiero del plan de negocios.

4.1.3 Presentación del modelo de negocios

En el modelo Canvas, se va a presentar de manera general la estructura para el presente plan de negocios y los diferentes aspectos que va a contener, para que este se desarrolle con éxito. Cabe destacar, que se debe expresar la metodología a seguir para cada línea de producto con la finalidad de establecer de la manera más adecuada, las decisiones y estrategias a tomar para la viabilidad del plan de negocios.

Tabla 5 Modelo Canvas para el plan de negocios

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores de materia prima, los productores ganaderos que comercializan leche al granel y el ganado en pie de ovino. • Distribuidora "Holstein Carnes" encargada de llevar los cortes de ovinos empaquetados a las diferentes mini markets y tercenas. • Distribuidora "Aqualuz Riobamba", distribuirá la leche de ovino a los diferentes mini markets para su comercialización y tiendas autoservicio. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias enfocadas en impulsar las cualidades de los derivados ovino. • Conocimiento en los procesos técnicos para el tratamiento de la materia prima • Coordinación de los canales de distribución. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros para solventar inversión. • Talento humano para la producción de alimentos. • Maquinaria industrial para el faenado, Pasteurización y Fileteado. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se brindará al cliente un producto industrializado o de calidad como la leche lista para el consumo y la carne en presentación de filetes congelados. • Se apoyará a los productores ganaderos de origen nacional. • Se cuidará el ambiente ofreciendo el producto en envases de vidrio para la leche y reducir el uso de plástico en empaquetado de la carne. 	<p>Relación con clientes</p> <p>Brindar al consumidor final productos de buena calidad, considerados como exóticos, siendo estos la leche y carne de ovino, listo para consumo o preparación.</p> <p>Canales</p> <p>El canal de distribución a utilizar será:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fabricante 2. Mayorista 3. Detallista 4. Consumidor Final 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas de 7 años en adelante. • Nivel socio económico media, media alta, alta. • Personas intolerantes a productos derivados de otra clase de origen animal excepto de ovino.
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima directa e indirecta • Mano de Obra • Gastos indirectos de fabricación 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso por venta de los productos • Aporte de Socios 		

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.2 Análisis del mercado

El análisis del mercado permitirá conocer los diferentes aspectos a tomar en cuenta para que los productos tengan un buen desempeño en el sector esperado, por ende, se debe estudiar los diferentes factores como el mercado meta esto mediante una segmentación, en donde se establece varios parámetros cualitativos del mercado para poder definir nuestro mercado meta a quienes va a ser dirigido la leche y carne de ovino.

4.2.1 Segmentación del mercado

La segmentación a realizarse será por diferentes aspectos, como son los geográficos, demográficos, nivel socioeconómico y poder adquisitivo, conductual o tendencias de consumo; por lo que según esto se podrá hallar el mercado meta

4.2.1.1 Segmentación Geográfica

Para el presente plan de negocios, se definió producir y comercializar la leche y carne de ovino en la provincia de Chimborazo, específicamente en la ciudad de Riobamba, con una superficie de 990 km cuadrados y la cual cuenta con una población de aproximadamente 308.585 personas.

4.2.1.2 Segmentación Demográfica

Los productos serán enfocados a personas que tengan a partir de 7 años de edad en adelante, esto debido a que, tanto la leche y la carne de ovino contienen gran variedad de nutrientes que pueden ser consumidos desde edades tempranas.

4.2.1.3 Segmentación por nivel socioeconómico

Los productos derivados del ovino, tanto la leche como la carne, serán destinados para personas de nivel socioeconómico media, media alta, alta. Esto debido a que, la materia prima de los productos, tienen un costo más elevado a diferencia de sus similares en el mercado; por lo que se espera que mayormente sea adquirido por personas que perciban ingresos iguales a un sueldo básico o mayor.

4.2.1.4 Segmentación conductual

Los productos están dirigidos a personas con tendencias de consumo de alimentos de origen animal considerados exóticos, como lo es la carne y leche de ovino, y los cuales busquen una alternativa nutritiva para consumir. Esto debido a que los consumidores pueden ser intolerantes a ciertos componentes de otra clase de leche o carne.

4.2.2 Estimación de la demanda

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas sobre los productos derivados del ovino, se tomará como base dicha información para poder realizar una estimación según cada escalón de la segmentación de mercado.

Tabla 6 Estimación de la demanda carne de ovino

Segmentación	Valor	Mercado
Geográfica	308.585	308.585
Socioeconómico	76%	234.525
Conductual	77%	180.584
Participación de mercado esperada del producto	15%	27.088

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Con respecto a la participación de mercado esperada de la carne de ovino, se tomará en cuenta la información obtenida mediante las encuestas realizadas a los habitantes de Riobamba. En la pregunta 3, se obtuvo que el 19% de personas consumen actualmente carne de ovino. A partir de esto, se tomará en cuenta la este porcentaje para definir la participación esperada. Mediante la investigación realizada se pudo obtener que en Riobamba existe una gran producción de ganado ovino, siendo esta la principal productora del país de esta clase de animal; por ende, la población tiende a consumir la carne derivada de ovino además de las tradicionales como el vacuno y porcino. Por otra parte, las empresas comercializadoras de carne se enfocan mayormente en la venta de la carne de vaca y cerdo, mientras que muy pocas comercializan la carne de ovino formalmente; por lo que esta mayormente se consigue en camales, mercados u artesanos en donde no cuentan con todos los requisitos sanitarios para dar un producto de calidad.

En base a los aspectos mencionados y a la información obtenida por las encuestas, se tomó una participación esperada del mercado equivalente del 13% anual, con la finalidad de abarcar una mayor parte de este mercado que no ha sido muy desarrollado y que tiene un potencial para generar una oportunidad de negocio. El mercado meta para la carne de ovino, serán de 27.088 unidades anuales.

Tabla 7 Estimación de la demanda leche de ovino

Segmentación	Valor	Mercado
Geográfica	308.585	308.585
Socioeconómico	76%	234.525
Conductual	84%	197.001

Participación de mercado	13%	25.610
esperada del producto		

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para la estimación de la participación de mercado de la leche de ovino, se utilizará la misma metodología como para la carne de ovino; sin embargo, mediante las encuestas en la pregunta 11 se pudo obtener que la leche de ovino cuenta con un equivalente de 23% con respecto a su consumo en el mercado, con respecto a la leche de vaca que tiene una gran preferencia en este mercado. Adicional a esto, la leche de ovino se comercializa en varios puntos de ventas de la ciudad por lo que sí existe una competencia para poder ingresar en este sector. En base a estos aspectos, se estableció una participación esperada de mercado del 13% para comenzar con las actividades comerciales para la leche de ovino, ya que se mantiene una postura competitiva frente a los aspectos establecidos anteriormente.

De acuerdo a (Asobanca, 2021) en su boletín macroeconómico 2021 indica que durante el estudio realizado sobre los 20 años de dolarización (1994-2020), el crecimiento promedio real del PIB en de este periodo es de 2,7%; en donde se toma en cuenta los múltiples factores que afectaron al crecimiento económico durante esos años como también la pandemia del COVID-19 en el periodo 2020. A partir de esto, se toma este indicador para el presente proyecto y poder realizar las proyecciones con respecto al crecimiento del mercado por año. Este indicador será utilizado para los dos productos a comercializarse.

4.3 Planeamiento estratégico

4.3.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Accesibilidad con los proveedores de la leche y ganado de ovino.
- Personal técnico con conocimiento en el tratamiento de la materia prima.
- Manuales de procedimientos para la fabricación de los productos.
- Disposición de capital financiero para solventar los gastos

Oportunidades

- Consumo de productos ovinos debido a que la provincia es de las mayores productoras de esta clase de ganado.
- Materia prima de buena consistencia debido a ventaja natural del país.
- Productos acordes a las nuevas tendencias de consumo nutritivas, lo que representa un incremento considerable fortaleciendo la actividad ganadera ovina.
- Oportunidad de lograr acuerdos con empresas distribuidoras.

ANÁLISIS FODA

Debilidades

- El tratamiento y elaboración de cada línea de producto, conlleva una gran inversión por lo que puede encarecer los costos de producción
- Carencia de experiencia en el mercado al ser una empresa nueva.
- Desconocimiento de las características de los productos derivados de ovino en el mercado.

Amenazas

- Introducción de productos similares o sustitutos por las empresas consolidadas en el mercado.
- Aumento de precios en la materia prima.
- Cambios económicos, políticos, sociales; como variaciones monetarias, nuevas legislaciones, protestas.
- Estados de emergencias sanitarias, desastres naturales.

*Figura 23 Análisis FODA del plan de negocios
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

4.3.2 Análisis de las fuerzas competitivas

Negociación con los proveedores

Los proveedores a quienes se va a adquirir la materia prima, tanto como la carne y la leche de ovino, son productores de ganado ovino de la ciudad de Riobamba. Estos se

encuentran en centros de acopios, en donde los pequeños productores, tienen la oportunidad de comercializar la materia prima y poder competir con los mercados. Por ende, para el plan de negocios, se pretende adquirir la materia prima a aquellos centros de acopio, apoyando así a los pequeños productores ganaderos.



Figura 24 Centro de acopio y producción de lácteos "Yaguarcocha"

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2018)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)



Figura 25 Centro de acopio de carnes "La Silveria"

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2018)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se escogió al Centro de acopio y producción de lácteos "Yaguarcocha" y Centro de Desarrollo Integral Productivo y Ecológico "La Silveria", como los principales proveedores, en donde se enfocan la comercialización y también producción de carne y leche de ovino al granel; en estos establecimientos se va a adquirir para su posterior transformación en un producto terminado a comercializar. Por lo mencionado, la accesibilidad de realizar negociaciones con los proveedores se considera de nivel medio.

Negociación con los compradores

Los compradores principales con quienes se mantendrán relaciones comerciales, son las empresas distribuidoras de los productos cárnicos y lácteos en la ciudad de Riobamba. Para esto, se eligió a la empresa “Holstein Carnes” como la encargada de llevar los empaques con los cortes de carne de ovino a los diferentes mini markets, tercenas y mercados de abastos en la ciudad de Riobamba. Esta empresa ya tiene un tiempo considerable desempeñando esta actividad comercial, por lo que tiene cartera de clientes potenciales a adquirir la carne de ovino.

Por otra parte, para la distribución de la leche de ovino, se eligió a la distribuidora “Aqualuz Riobamba”. Esta será quien ayude a la distribución de las botellas de vidrio de leche de ovino a los mini markets, tiendas de autoservicio y de abastos. Esta empresa maneja varias líneas de productos lácteos de origen animal, logrando así su distribución a diferentes puntos de ventas. Estas empresas manejan acuerdos de negociación muy accesibles y similares con respecto a las empresas nuevas, ya que los contratos de cancelación de la mercadería se realizarían cada 15 días según el pedido adquirido por las distribuidoras; también el precio de venta de los productos sería ofertados a un valor menor al que se especifique en las etiquetas debido a la comisión que exige la distribuidora por volumen de ventas. Con lo ya mencionado, se considera un nivel medio de negociación con los compradores por la accesibilidad de realizar acuerdos comerciales.

Entrada de nuevos competidores

Las empresas consolidadas en estos sectores de mercado, tanto como de productos cárnicos y lácteos, ya cuentan con una considerable participación de mercado; por lo que dificulta que una empresa nueva entre a competir. Para esto, se necesita de innovación, inversiones para comenzar operaciones comerciales, como capital de trabajo, maquinarias, insumos, marketing y talento humano capacitado que realice buenas prácticas de producción y administración de la empresa. Con el presente plan de negocios, se va a comercializar la leche y carne del ovino, que son productos que cuentan con un gran potencial, por lo que se apuesta por la innovación y captar a un mercado descuidado de las nuevas tendencias de consumo; abastecido por productos tradicionales derivados de origen animal ya conocidos. Por ende, se considera un nivel bajo a medio el ingreso de nuevos competidores.

Ingreso de productos sustitutos

La leche y carne de ovino, al ser productos de origen animal, pueden tener varios sustitutos lo que conlleva a que el mercado tenga una mayor competitividad. Por ende, hay varias empresas que preferiblemente se concentran en la producción y comercialización de productos conocidos como los derivados de la res; al contrario de lo que se plantea en el presente plan de negocios que ofrecerá la carne y leche de ovino, ya que estos tienen características con mayores nutrientes y todavía no se ha explotado sus potenciales por otras empresas, siendo estos productos comercializados al granel mayormente por los pequeños productores o microempresas en bajos volúmenes. Por ello, se considera un nivel medio a alto de que ingresen productos sustitutos que generen competencia para la leche y la carne del ovino.

Rivalidad entre competidores

Cabe destacar, existe tanto competencia directa e indirecta para los productos a ofertar con el presente plan de negocios; ya que si bien es cierto son alimentos cárnicos y lácteos con los que se van a competir, estos provienen de otra clase de origen animal, por lo que algunos productos en el mercado se pueden considerar como competencia indirecta. A continuación, se presenta las marcas competidoras más destacadas en el sector de productos cárnicos y lácteos, con la finalidad de establecer un estudio más cercano con la competencia.

Tabla 8 Tabla 8 Análisis de la competencia directa e indirecta de la carne de ovino

Marca	Carne de Res		Carne de Cerdo		Carne de ovino	
	Contenido	Precio	Contenido	Precio	Contenido	Precio
Del producto						
Cárnicos	Libra	\$ 2,35	Libra	\$ 3,15	-	-
"San Pedro"	(congelados)		(congelados)			
	Libra		Libra		Libra	
El Rancho	(congelados)	\$ 2,25	(congelados)	\$ 3,00	(congelados)	\$ 3,05

Frigo	Libra		Libra		Libra	
carnes	(congelados)	\$ 2,40	(congelados)	\$ 3,15	(congelados)	\$ 2,90
Carnes	Libra		Libra		Libra	
"B&B"	(congelados)	\$ 2,40	(congelados)	\$ 3,10	(congelados)	\$ 3,15

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 9 Análisis de la competencia directa e indirecta de la carne de ovino

Marca Del producto	Leche de Vaca		Leche de Cabra		Leche de Oveja	
	Contenido	Precio	Contenido		Contenido	Precio
Vita	300 ml (Plástico)	\$ 0,70	-	-	-	-
Nutrí	300 ml (Plástico)	\$ 0,60	-	-	-	-
Lácteos	300 ml		350 ml		350 ml	
Santillán	(Plástico)	\$ 0,70	(Vidrio)	\$ 1,15	(Vidrio)	\$ 1,25
Corralito	300 ml		350 ml		350 ml	
	(Plástico)	\$ 0,70	(Vidrio)	\$ 1,30	(Vidrio)	\$ 1,20

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se estudió a las empresas competidoras de acuerdo a cada línea de producto que se va a ofertar con el presente plan de negocios; con esto se logra obtener un escenario más claro de los actuales competidores en el mercado y las características como presentación y precio de sus productos. Mediante la utilización de esta información se puede plantear las estrategias adecuadas a cada sector para lograr ganar la participación de mercado que espera la empresa y que los productos sean reconocidos y competitivos con respecto a los que se puede encontrar en el mercado. Por lo mencionado, se considera un nivel medio alto de competitividad.

4.3.3 Nombre de la empresa

Nombre: Carnes y Lácteos "Carlac"

Razón Social: "Carlac"

Tipo de organización: Sociedad Anónima

4.3.4 Visión

Ser pioneros en los procesos de industrialización de los productos derivados del ovino y líderes en la comercialización de los mismos, ofreciendo productos de calidad y enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes logrando así el reconocimiento esperado en los próximos cinco años.

4.3.5 Misión

Elaborar y comercializar productos cárnicos y lácteos con gran contenido nutricional, apto para el consumo de la población desde edades tempranas para contribuir a una correcta alimentación.

4.3.6 Objetivos estratégicos

- Elaborar productos de altos estándares técnicos y calidad aprovechando la ventaja natural del país.
- Posicionar la línea de productos de la empresa Carnes y Lácteos "Carlac" en cada sector de mercado alimenticio correspondiente.
- Captar una diversa cartera de clientes utilizando el potencial de los productos derivados de ovino.
- Generar rentabilidad para los accionistas.

4.3.7 Fuente de ventajas competitivas

- Costos Operativos inferiores debido a la ubicación cercana a proveedores y el alcance de materia prima.

- Responsabilidad ambiental mediante el uso de envases reciclables y con componentes mayormente biodegradables.
- Línea de productos derivados de origen animal distinto a los comercializados tradicionalmente en el mercado alimenticio.

4.3.8 Alianzas estratégicas

- Productores de origen nacional mediante la adquisición de materia prima en centros de acopio.
- Empresas distribuidoras encargadas de repartir los productos a los diferentes puntos de ventas con mayor afluencia de clientela.

4.3.9 Estructura Organizacional

La empresa va a constar de una estructura lineal, conocida también como organización vertical, ya que esta consiste en tener contacto directamente con puesto de un rango mayor, encomendando cargos y responsabilidades a desempeñar.

El talento humano con la que iniciará la empresa, será de tres jefes de cada de departamento como son el de producción, marketing y ventas y contabilidad; los cuales son los principales que debe mantener una empresa para el inicio de sus operaciones comerciales. Por ende, en cada departamento se mantendrá asistentes u operarios que apoyen el proceso de productivo, logístico y administrativo. Cabe destacar que se mantendrá el tiempo laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes para el personal administrativo, mientras que, para el personal técnico operativo, se realizará turnos rotativos para los fines de semana. A continuación, se presenta un esquema de la estructura organizacional de tipo lineal que tendría la empresa.

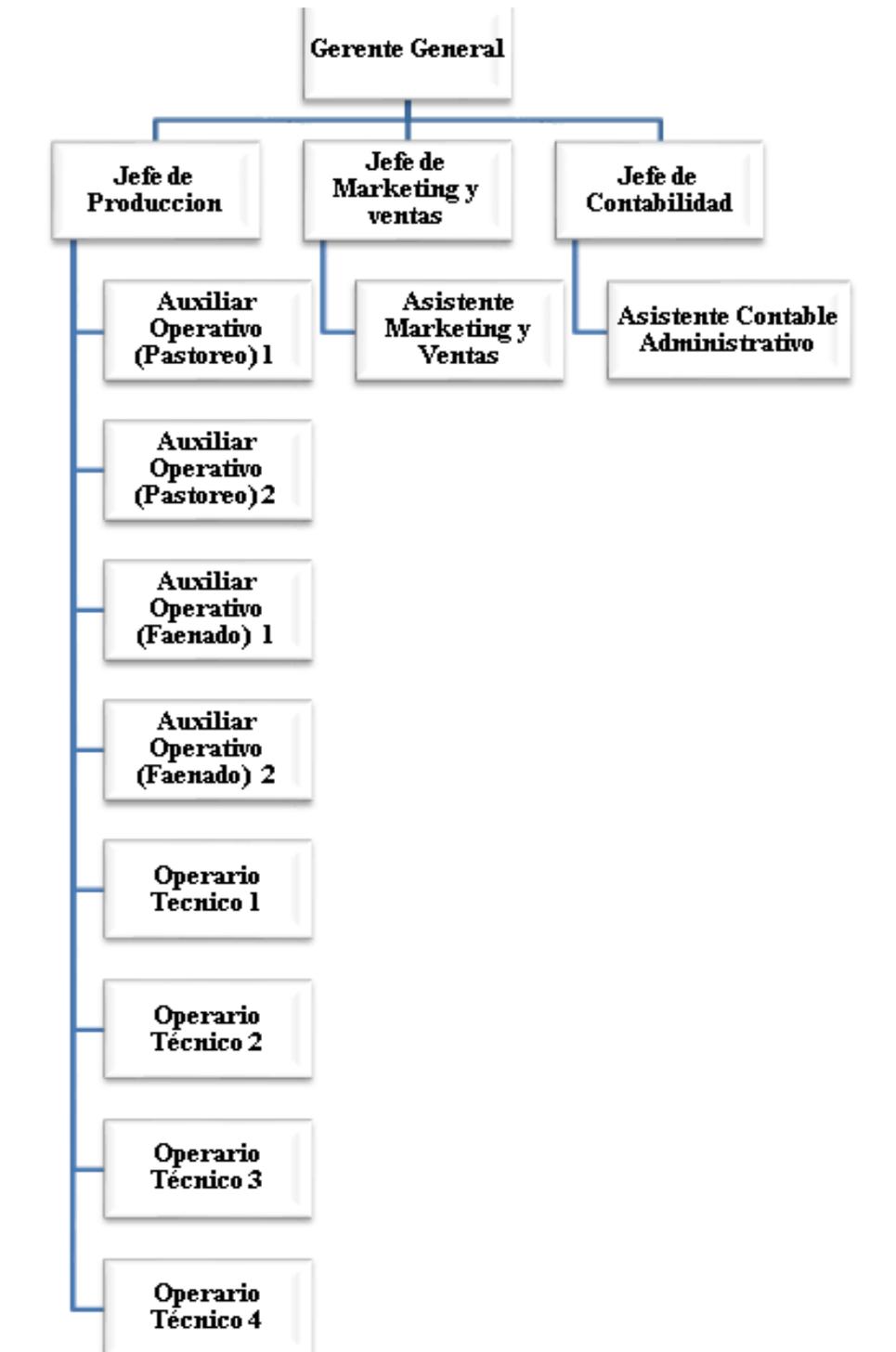


Figura 26 Estructura Organizacional de la empresa
 Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.3.9.1 Funciones y perfiles del cargo

Tabla 10 Perfil del Gerente General

Gerente General
Sueldo: \$800
Jornada Laboral: 8:00 AM – 17:00 PM
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Organizar, dirigir, controlar los objetivos de la empresa.• Supervisar el cumplimiento de las actividades designadas al personal de la empresa.• Búsqueda de soluciones.• Llevar un control de los egresos e ingresos de la empresa.• Proporcionar información con respecto el desenvolvimiento de la empresa a los socios, accionistas.
Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 26 - 35 años• Sexo indistinto• Título de tercer nivel en carrera de ingeniería comercial o afines.• Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 11 Perfil de Jefe de Producción

Jefe de Producción
Sueldo: \$600
Jornada Laboral: 8:00 AM – 17:00 PM
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Controlar los lotes de producción diaria y su correcta conservación.• Supervisar el buen manejo de la maquinaria e insumos.• Llevar el control de la materia prima necesaria para la producción.• Registrar el movimiento del inventario y stock de los productos.• Apoyar en el proceso de producción en base a conocimientos adquiridos o dudas de su personal a cargo.
Requisitos del cargo: <ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 26 - 35 años• Sexo indistinto• Título de tercer nivel en carrera de ingeniería industrial, alimentos o afines.• Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 12 Perfil de Jefe de Marketing Y Ventas

Jefe de Marketing y Ventas
Sueldo: \$700
Jornada Laboral: 9:00 AM – 18:00 PM

Responsabilidades:

- Elaborar las estrategias de marketing para impulsar los productos.
- Establecer los presupuestos para los esfuerzos de marketing acorde a los ingresos y objetivos de la empresa
- Crear una cartera de clientes potenciales.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de la materia prima.
- Coordinar la compra de la materia prima e insumos.
- Establecer metas de ventas que ayuden a la empresa a generar los ingresos esperados por mes.
- Dar seguimiento al desenvolvimiento del producto en el mercado

Requisitos del cargo:

- Rango de edad entre 26 - 35 años
- Sexo indistinto
- Título de tercer nivel en carrera de ingeniería en marketing, publicidad o afines.
- Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 13 Perfil del Jefe de Contabilidad

Jefe de Contabilidad
Sueldo: \$700
Jornada Laboral: 9:00 AM – 18:00 PM

Responsabilidades:

- Llevar el control de la facturación de la empresa, así como también los diferentes rubros contables.
- Elaborar los roles de pago.
- Realizar los diferentes trámites de constitución, impuestos y declaraciones con respecto al giro de negocio de la empresa.
- Elaborar los estados financieros de la empresa.
- Realizar el proceso de reclutamiento y selección para el personal de la empresa.

Requisitos del cargo:

- Rango de edad entre 26 - 35 años
- Sexo indistinto
- Título de tercer nivel en carrera de ingeniería comercial, economías afines.
- Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 14 Perfil del Operario Técnico

Operario Técnico
Sueldo: \$400
Jornada Laboral: 8:00 AM – 17:00 PM
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none">• Trabajar de manera directa con la fabricación de la línea de productos de la empresa.• Manejar de manera adecuada la maquinaria y la materia prima para obtener un producto final de calidad.• Recibir la materia prima e insumos y su posterior almacenamiento en las bodegas.• Realizar la limpieza del área de trabajo una vez terminada la jornada.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 20 - 35 años• Sexo indistinto• Bachillerato culminado.• Experiencia mínima un año en procesos de producción de productos derivados de origen animal o cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 15 Asistente de Contabilidad

Asistente de Contabilidad
Sueldo: \$500
Jornada Laboral: 9:00 AM – 18:00 PM
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none">• Llevar un control de las facturas de la empresa.• Realizar las provisiones de beneficios sociales.• Registrar los rubros en los libros contables de la empresa.• Apoyar en la elaboración de los estados financieros.• Coordinar con los otros departamentos de la empresa con respecto a los presupuestos de gastos de cada uno en insumos o utensilios.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 20 - 35 años• Sexo indistinto.• Estudiantes universitarios con estudios culminados o cursando últimos semestres de carrera ingeniería comercial, o afines.• Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 16 Auxiliar Operativo (Pastoreo)

Auxiliar Operativo (Pastoreo)
Sueldo: \$550
Jornada Laboral: Rotativo 10:00 AM – 21:00 PM ; 21:00 – 10:00
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none">• Cuidado, alimentación y aseo del ganado ovino.• Realizar el conteo diario del ganado.• Vigilar que el ganado no salga del área de pastoreo o sea objeto de robo.• Realizar el pesaje del animal.• Mantener limpio el área de trabajo.• Almacenar las herramientas e insumos de alimentación en las bodegas.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 26 - 40 años• Sexo indistinto.• Título de Bachiller• Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 17 Auxiliar Operativo (Faenado)

Auxiliar Operativo (Faenado)
Sueldo: \$400
Jornada Laboral: 08:00 AM– 17:00 PM
Responsabilidades:
<ul style="list-style-type: none">• Realizar el noqueo del animal.• Encargado del proceso de faenado.• Mantener el orden y aseo del área de trabajo.• Utilizar las herramientas adecuadas para el proceso.• Mantener limpio el área de trabajo.• Almacenar las herramientas e insumos de alimentación en las bodegas.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Rango de edad entre 26 - 40 años• Sexo indistinto.• Título de Bachiller• Experiencia mínima de un año en cargos relacionados.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.4 Plan de Marketing

4.4.1 Marketing Mix

Producto

Los productos a comercializar del presente plan de negocios, como se ha mencionado anteriormente, son la carne y leche derivada del ovino. Por esto, en las siguientes fichas técnicas del producto se detalla las características de cada uno.

- **Carne de Ovino**

La carne de ovino, se va a comercializar en presentaciones de cortes fileteados empaquetados en bandejas con protección termo sellado de con material film para su mejor conservación. A continuación, se presenta la ficha técnica del producto.

Tabla 18 Ficha técnica de la Carne de Ovino

FICHA TÉCNICA (CARNE DE OVINO)	
Descripción:	Cortes de carne derivados de origen animal de ovino.
Marca:	Carnes "CARLAC"
Envase:	Bandejas APET RESILIENT con fundaje film transparente y reciclable
Cubierta:	Plastic FILM
Características Físicas	
Peso neto:	450 GR
Peso drenado:	N/A
Color:	Rojizo claro
Olor:	Propia de la carne cruda.
Aspecto:	Consistencia Tierna
Otros requisitos	
Vida útil:	15 a 20 días en refrigeración.
Identificación de lote (en la tapa):	ELAB 15 04 2021 LCO1 EXP 30 04 2021 P.V.P \$

Interpretación:	ELAB Elaboración
	15 Días de producción 04
	Mes de producción 2021
	Año de producción L Lote
	CO Carne de ovino
	1 # de lote
	EXP Expiración
	04 Mes de expiración
	2021 Año de expiración
	P.V.P Precio de venta

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Información Nutricional

Los valores nutricionales del producto, carne de ovino, se van a representar en cantidades de gramos para su mejor clasificación. Por ende, el tamaño por porción, es decir cada corte de la carne, de 90 gr donde cinco cortes o filetes de carne de res darán un equivalente a los 450 gr, el cual es el contenido neto del producto a comercializar.

Tabla 19 Información nutricional de la carne de Ovino

Información Nutricional	
Tamaño por porción (90 g)	
Porciones por envase aprox.: 5	
Cantidad por porción:	
Energía	1222 kj
	292 kcal
Proteína	24,32 g
Carbohidratos	0g
Fibra	0g
Azúcar	0g
Grasa	20,77 g
Colesterol	96 mg
Sodio	394 mg
Potasio	307 mg

** Valores nutricionales relacionados fueron extraídos de la agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)*

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para el empaquetado del producto, se utilizará bandejas apertresilient, las cuales son aptas para la conservación de la carne cruda y las adecuadas para poder empaquetar los cortes de la carne de ovino. Estas pueden ser reciclables aportando a la disminución de la contaminación con respecto al medio ambiente. El empaque tiene una dimensión de 180x130x25 mm.



Figura 27 Empaque del producto carne de ovino
Fuente: Google images, (2021)

El etiquetaje del producto contendrá información como el peso, precio, clasificación del producto, fecha de elaboración, fecha de expiración y logotipo de la empresa con el respectivo diseño de la imagen del producto. También en esta se añadirá un distintivo adicional para incentivar al reciclaje del envase del producto.

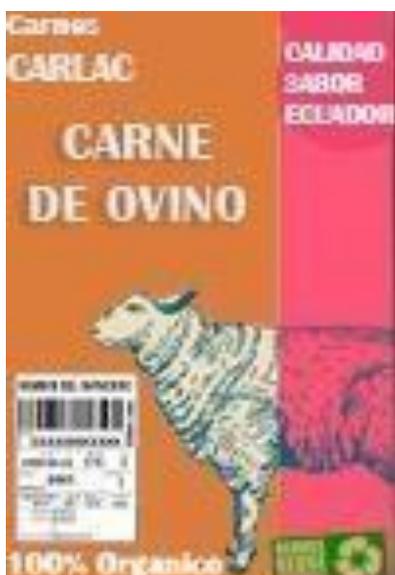


Figura 28 Etiqueta de la Carne de Ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)



Figura 29 Etiqueta de reciclaje

Fuente: Google Images, (2021)

La presentación final al público del producto apta para su expendio será como se presenta en la siguiente figura. Este deberá mantenerse en refrigeración para evitar su rápida descomposición.



Figura 30 Presentación de producto Carne de Ovinos

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

- **Leche de Ovinos**

La leche de ovino será comercializada mediante envases de vidrio de 350 ml, esto para evitar la utilización del plástico y estar acorde a las tendencias del cuidado del medio ambiente. Se detalla a continuación la ficha técnica del producto.

Tabla 20 Ficha técnica Leche de Ovino

FICHA TÉCNICA (LECHE DE OVINO)	
Descripción:	Es una leche extraída de ovino apta para el consumo por personas desde temprana edad.
Marca:	"CARLAC"
Envase:	Envase de vidrio de 350 ml
Tapa:	Twist Off
Características Físicas	
Peso neto:	500 GR
Peso drenado:	N/A
Color:	Blanca
Olor:	Propia de la leche natural.
Sabor:	Ligeramente dulce
Aspecto:	Consistencia líquida
Otros requisitos	
Vida útil:	1 mes en refrigeración. 5 a 7 días una vez abierto al ambiente.
Identificación de lote (en la tapa):	ELAB 15 04 2021 LLO1 EXP 15 05 2021 P.V.P \$
Interpretación:	ELAB Elaboración 15 Días de producción 04 Mes de producción 2021 Año de producción L Lote LO Leche de ovino 1 # de lote EXP Expiración 04Mes de expiración 2021Año de expiración P.V.P Precio de venta

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Por otra parte, también se establece el valor nutricional de la leche de ovino que deberá contener en el etiquetaje del envase del producto final a comercializar. Estos valores son extraídos mediante referenciales de la Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia junto también al semáforo nutricional exigido a productos de consumo.

Tabla 21 Información nutricional de la leche de ovino

Información Nutricional		
Tamaño por porción (350 ml)		
Porciones por envase: 1		
Cantidad por porción:		
Energía		503 kj 120 kcal
Grasa total	6 g	9%
Grasa saturada	4 g	20%
Colesterol	20mg	7%
Sodio	85 mg	4%
Carbohidratos Totales	10 g	3 %
Fibra dietaria	0 g	0%
Azúcares	10 g	12%
Proteína	6 g	12%
Vitamina A	25%	Vitamina D 320%
Calcio	30%	

* Valores nutricionales relacionados fueron extraídos de la agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

El envasado del producto será en envases de vidrio, lo cual debe mantenerse en refrigeración para su mejor conservación. Estos serán entregados en cestos reusables de botellas para transportar los lotes del producto.



Figura 31 Envase de la leche de ovino

Fuente: Google images, (2021)



*Figura 32 Etiqueta Producto Leche de Ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*



*Figura 33 Presentación del producto Leche de Ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

Precio

Para establecer el precio de la carne y la leche de ovino se debe fijar los parámetros a tomar en cuenta para que el precio de venta al público sea el correcto y genere las ganancias esperadas por los inversionistas o accionistas. Por ende, se detalla varios aspectos fundamentales a estimar.

1. Costos y Gastos operativos

Para el presente plan de negocios, los costos de la materia prima tienen un gran impacto; esto debido a que es un tipo de carne y leche de origen no tradicional por lo que encarece su

costo de adquisición, en donde también se debe incluir el monto que se debe añadir al transporte de la materia prima a la empresa. A estos e incluye la mano de obra directa como indirecta responsable de que llegue un producto de calidad al consumidor final.

Por otra parte, debe asumirse también los gastos de inversión en maquinarias, adecuaciones de las instalaciones, insumos entre otros rubros a tomar en cuenta para establecer el precio de venta, tanto de la carne de ovino como el de la leche.

2. Resultados de Encuestas y entrevistas

Mediante los resultados obtenidos en las técnicas de investigación, se pudo realizar un análisis de mercado de la situación actual de la carne y leche de ovino, como también de las preferencias y tendencias de consumo que tienen los habitantes en la ciudad de Riobamba. A partir de esto, se puede tomar como base la información con respecto a los precios dispuestos a pagar por la leche y carne de ovino expresados por el cliente al momento de realizar las encuestas, para según esto establecer un precio competitivo y se asequible para el mercado al cual se va a dirigir la línea de productos de la empresa.

3. Precios de la competencia

Para establecer un precio competitivo y que los productos tengan un buen desempeño, se debe tomar en cuenta a los productos similares o sustitutos, ya sea de la competencia directa o indirecta; ya que en base a esto se puede establecer varias estrategias competitivas para hacer más atractivo los productos para el cliente con respecto al precio. Por ende, en el desarrollo del plan de negocios se estudió a la competencia, teniendo como base el contenido, precio y variedades de los productos competidores en el mercado como referencia a establecer un precio.

4. Utilidad esperada por inversionistas

Por lo general, esto se establece en base a un porcentaje subjetivo que los inversionistas esperan obtener en representación de la inversión que se realiza para que la empresa pueda tener un buen desempeño. Con esto, y los demás aspectos mencionadas se plantea un margen de utilidad para cumpla con las expectativas de ingresos de la empresa y a la vez sea competitivo en el mercado.



*Figura 35 Canal de Distribución de los productos
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

Como se estableció anteriormente, los mayoristas, en este caso las empresas distribuidoras que intervendrá para llevar el producto a los diferentes puntos de ventas son “Holstein Carnes” para la distribución de la carne de ovino y “Aqualuz Riobamba” para la leche del ovino. Serán comercializados en diferentes puntos de ventas como minimarkets, tiendas de autoservicios, tiendas de abastos y tercenas para la carne de ovino.

Promoción

Para promocionar los dos productos desarrollados en el presente plan de negocios, se deberá realizar varios tipos de estrategias enfocadas en generar el posicionamiento de mercado y la rentabilidad esperada por la empresa. Por lo tanto, se plantea las siguientes estrategias para cumplir estos objetivos.

Estrategias de Precio. –Se establecerán precios competitivos acorde al mercado involucrando descuentos para los compradores como a las empresas distribuidoras por volumen de venta y promociones periódicas a los productos finales. Para ambos productos se otorgara un descuento del 10%, a partir de 1700 unidades mensuales para la carne y 2100 botellas de leche.

Estrategias de Socialización. –Se crearán cuentas de empresa en las diferentes redes sociales con más acogida de público como Facebook e Instagram y pagina web para realizar campañas publicitarias y lograr captar una mayor atención de la clientela.

Tabla 22 Publicidad de Redes Sociales

PUBLICIDAD REDES SOCIALES			
DESCRIPCION	GASTO DIARIO	GASTO MENSUAL TOTAL	PUBLICICO ESTIMADO A ALCANZAR
Facebook e Instagram	\$ 2,78	\$ 83,40	56798 PERSONAS

**Estimaciones realizadas en base a cotización brindada por Facebook Business Suite*

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 23 Costos Página web

PAGINA WEB		
DESCRIPCION		GASTO ANUAL
WEB MASTER (DISEÑADOR DE PAGINA)	\$	110,00
HOSTING	\$	55,00
DOMINIO	\$	89,00
MANTENIMIENTO DE PAGINA MENSUAL	\$	300,00
TOTAL	\$	554,00

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Estrategias de Servicio. – Con la finalidad de que el consumidor final tenga conocimiento de las características de los productos a ofertar; en el etiquetaje para la leche de ovino en la parte posterior se añadirá los beneficios que brinda el consumir la leche de esta clase de origen animal; por otra parte, para la carne de ovino en la parte posterior del etiquetado se colocara recetas o maneras de cocinar esta clase de carne.

Esto parte desde la información recabada mediante las técnicas de investigación, ya que, en las encuestas, existieron una gran parte de encuestados que mencionaban que no conocían los beneficios de la leche de ovino ni los nutrientes que esta brinda para diferenciarse de la leche tradicional.

Esto también sucede con la carne de ovino, entre los aspectos más mencionadas es que no tenían conocimiento de la preparación o cocción del producto. En base a esto se busca dar un mejor servicio al cliente mediante la comunicación de las características del producto en su presentación.



Figura 36 Etiqueta informativa leche de ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)



Figura 37 Etiqueta informativa carne de ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 24 Publicidad impresa

PUBLICIDAD IMPRENTA			
DESCRIPCION	UNIDADES MENSUALES	GASTO POR UNIDAD	GASTO TOTAL MENSUAL
FLYERS PUBLICITARIOS	500	\$ 0,03	\$15,00
ETIQUETAS ADHESIVAS INFORMATIVAS	4943	\$ 0,07	\$345,99
TARJETAS DE PRESENTACION	50	\$ 0,10	\$5,00
	TOTAL		\$ 365,99

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.5 Plan Operativo

4.5.1 Inicio de Operaciones

Adecuación de las instalaciones

Las instalaciones en donde se ubicarán a los animales deben ser en suelos altos, secos y que cuente con accesibilidad con buen drenado. También debe constatar que el lugar a ubicar el ganado no cuente con fuertes vientos que puedan llevar los malos olores a otros domicilios o fincas vecinas. Las instalaciones serán utilizadas para la producción de ovejas de sacrificio para la comercialización de carne. Para esto se necesitará adecuar las diferentes partes del terreno en donde el ganado deberá permanecer 12 horas en el proceso de estabulación y sus 12 horas en las áreas libres en los cuales los suelos deberán contar con vegetación como también lugares aptos para confinar al ganado en las instalaciones.

El proceso productivo deberá contar con un aproximado de 14 hectáreas, en los cuales se destinan 10 hectáreas para la construcción de los corrales, zonas de áreas libre y pastoreo; 2 hectáreas para el establecimiento del área de sacrificio de los animales y las 2 restante para la planta de producción de la carne como también de las oficinas. Los galpones estarán divididos en manera de cuatro corrales para ubicar a las ovejas, en las cuales se clasificarán en reproductoras, crías, crecimiento y maduras las cuales serán aptas para el sacrificio y extracción de la carne.

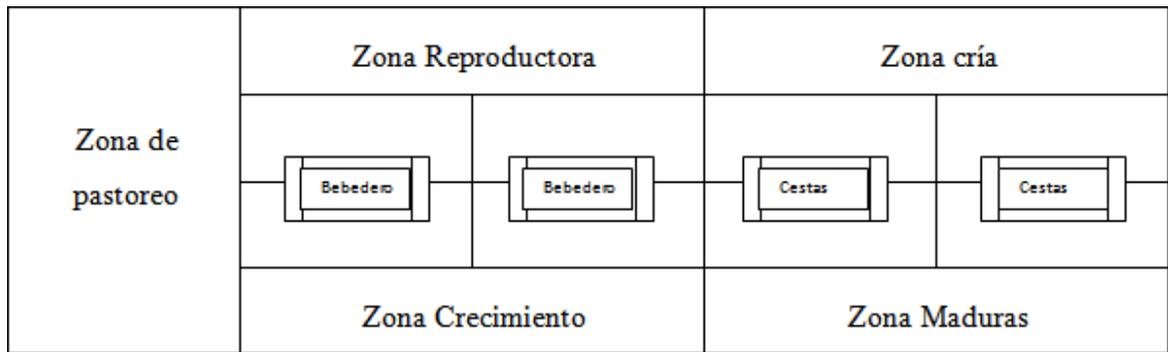


Figura 38 Distribución del área de producción
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para el proceso del faenado, se necesitará un área adecuada para el manejo de desechos ya que se tratará con carne cruda para que esta no se contamine en el transcurso de la extracción de la misma. Por ende, el área estará conformada de la siguiente manera

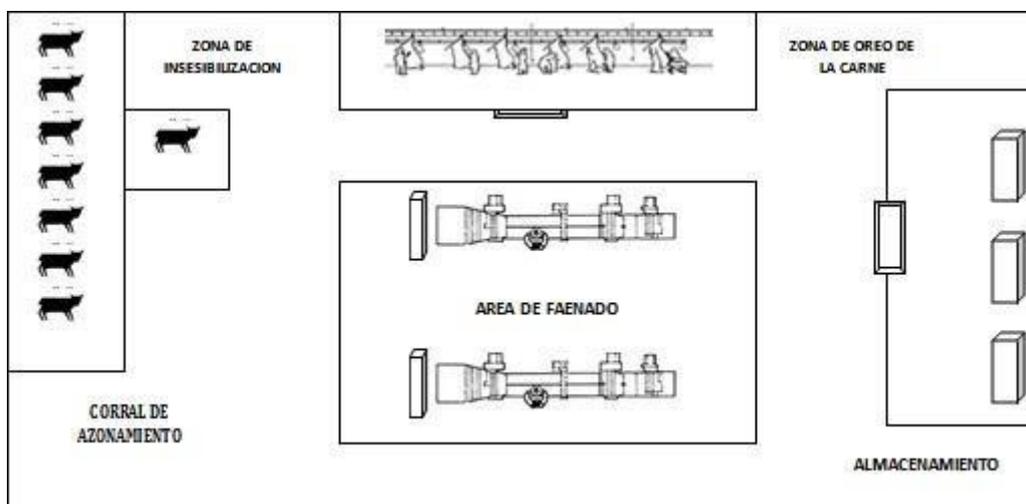


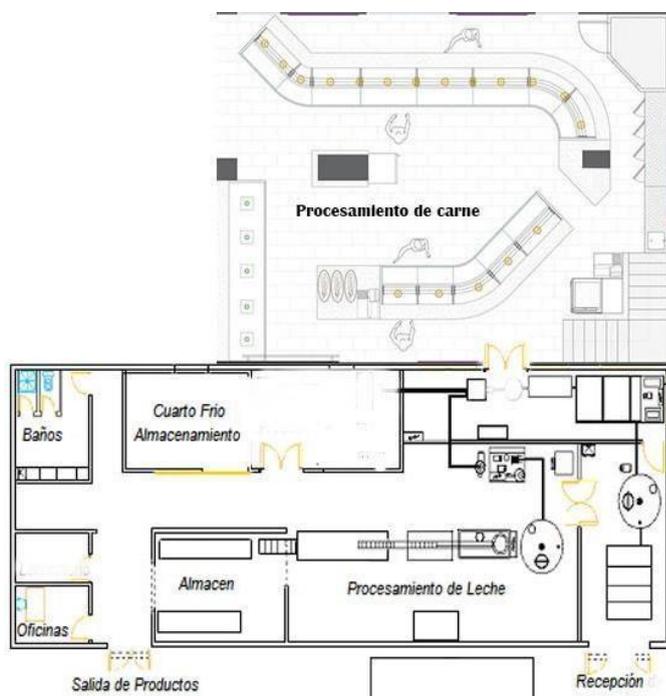
Figura 39 Distribución del área de Faenado
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Por otra parte, Las instalaciones de la planta se establecen en que deberá tener una extensión de 403,20 metros cuadrados, los cuales son en gran parte, para poder emplear el proceso de producción de carne y leche de ovino.

Esta planta se dividirá en varias secciones, tomando en cuenta el lugar de recepción donde el personal será el encargado de llevar la materia prima a los almacenes o cuarto frío según el tratamiento de los insumos.

Se establece también un espacio adecuado para la producción respectiva de cada línea de producto y evitar que se entorpezca el proceso de elaboración del producto final.

El cuarto de frio es donde se guardará la materia prima y los productos que necesiten mantenerse congelados para su conservación. Las oficinas de gestión administrativa, ventas y contables estarán fijadas en la misma planta; así como también baños para el personal de la empresa.



*Figura 40 Distribución del área de producción
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

Para la adecuación y construcción de estas áreas de producción se debe realizar la siguiente inversión para poder comenzar con el establecimiento de la empresa.

Tabla 25 Inversión en adecuación de las instalaciones

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Construcción corral de reproducción	1	\$750	\$750
Construcción corral de cría	1	\$750	\$750
Construcción corral de crecimiento	1	\$750	\$750

Construcción corral de producción	1	\$750	\$750
Construcción de canales para desague	5	\$350	\$1.750
Obra civil para cerramientos	1	\$3.100	\$3.100
Obra civil para área faenado	1	\$3.750	\$3.750
Obra civil para bodegas	1	\$2.800	\$2.800
Obra civil de planta de producción	1	\$3.500	\$3.500
Obra civil para oficinas	1	\$2.900	\$2.900
Construcción de riego de agua		\$1.000	\$1.000
TOTAL			\$21.800

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Compra del Ganado

Para comenzar con la producción de la carne de oveja, se destinará la adquisición de 150 cabezas de ganado ovino y se establecerá una relación de 1:10; es decir, por cada 10 hembras se comprará 1 macho los cuales servirán para el proceso de reproducción y cría del ganado, por lo que se tendrán 15 machos. En su adquisición, se elegirán a las ovejas hembras que estén listas para su reproducción al igual que los machos, esto para disminuir los tiempos de cría que toma para poder tener el siguiente lote apto para el proceso de reproducción y faenamiento. Para esto, se espera tener dos crías por cada oveja al año debido a que cada 6 meses comienza la etapa de reproducción.

Tabla 26 Producción del Ganado

Producción	Cantidad Ganado	Crías por año	Cantidad Ganado esperado
Ovejas	150	2	300

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

De esta cantidad inicial de ovejas para la reproducción, se hará la adquisición de 24 ovejas mensuales durante el primer año. De acuerdo a (Guarderas, 2015) del ovino se puede aprovechar varios productos en donde el 81% del peso total del ovino corresponde a la carne para el consumo que se puede obtener mediante diferentes cortes, mientras que por otra parte el 18% pertenece a las vísceras que se pueden comercializar, así como también las patas, cabezas, etc. El 1% restante del peso del animal no es apto para ser comercializado por lo que se considera como desecho. El peso promedio de un ovino es de aproximadamente 52 kg.

Con un peso aproximado de 52 kg, el cual es el peso promedio de una oveja de 6 meses para la producción de 2257 libras de carne de ovino mensuales según el estudio de la demanda proyectada realizada anteriormente y poder cubrir esta capacidad.

Tabla 27 Inversión en compra de ganado

Detalle	Cantidad	Costo	Peso promedio	Costo total	Kg total
Ovejas Hembras	133	\$65	42 kg	\$8.645	5586
Ovejas Machos	17	\$95	60 kg	\$1.615	1615
Total inversión en compra de ganado				\$10.260	8160 kg

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Reproducción

Para el presente plan de negocios, se establece realizar la cría y reproducción durante el primer año del proyecto para obtener una cantidad de ganado disponible para comercializar en los siguientes años. En base a esto, se realiza proyecciones de la cantidad de ganado a necesitar en base a la demanda estimada de los cinco años del proyecto.

Tabla 28 Proyección de ganado ovino a producir

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad De Mercado Meta (Libras De Carne De Ovino)	27088	27819	28570	29341	30134

Representación En Kilos	12287	12618	12959	13309	13668
Cantidad De Ovejas Para Producción	293	300	309	317	325
Cantidad De Ovejas A Reproducir	150	154	158	163	167

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Las proyecciones se realizan en base al mercado meta especificado anteriormente, en donde las unidades a comercializar incrementaran un 2,70% cada año de acuerdo a la participación de mercado esperada en el transcurso de cinco años de 15%. Con esto, se traduce estas unidades en libras de carne de ovino, lo cual posteriormente se convertirán en kilos. Como se mencionó, una oveja promedio pesa 52 kg, esto relacionando a la representación en kilos de la demanda del mercado meta, se obtuvo la cantidad de ovejas necesarias a producir para cubrir la misma. Así mismo, se colocaran también ovejas para su cría y cultivo acorde a la demanda esperada del siguiente año.

Tabla 29 Cronograma de reproducción de ganado ovino

ME S	ESTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		CANTIDA D	CANTIDA D	CANTIDA D	CANTIDA D	CANTIDA D
ENERO	REPRODUCCI ON	150	154	158	163	167
FEBRERO	GESTACION					
MARZO	GESTACION					
ABRIL	GESTACION					
MAYO	GESTACION					
JUNIO	PARTO	150	154	158	163	167
JULIO	REPRODUCCI ON					
AGOSTO	GESTACION					
SEPTIEMBRE	GESTACION					
OCTUBRE	GESTACION					
NOVIEMBRE	GESTACION					
DICIEMBRE	PARTO	150	154	158	163	167
TOTAL GANADO DE OVEJAS		451	617	634	651	668
TASA MORTALIDAD OVEJAS	10%	45	62	63	65	67

TOTAL		406	555	570	586	602
--------------	--	------------	------------	------------	------------	------------

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se estableció el cronograma de reproducción del ganado ovino en base a las unidades estimadas a comercializar. De esto se podrá obtener la siguiente base de ganado para poder comercializar y seguir con el proceso de producción. De acuerdo a (Medigraphic, 2016) indica que la tasa promedio de mortalidad de las ovejas, ya sea en el parto o en el proceso de cría o gestación es del 10%; por lo que se toma este indicador para poder proyectar de manera más precisa la cantidad que se puede producir de ganado.

Los tipos de oveja que se van a adquirir son Merino y Merilyn, razas las cuales tienen mejor rendimiento en la calidad de la carne, esta información es obtenida de acuerdo a las entrevistas a los productores ganaderos.



Figura 41 Raza de Oveja "Merino"
Fuente: Google Images, (2021)



Figura 42 Raza de Oveja "Merilyn"
Fuente: Google Images, (2021)

Sanidad

De acuerdo a (MSD Animal Health Ecuador, 2021) el ganado ovino debe contar con las siguientes vacunas para que esta no afecte el rendimiento de los productos que se pueden extraer de esta clase animal y disminuir los riesgos de mortalidad.

Tabla 30 Descripción de medicamentos

Detalle	Descripción	Dosis	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Bacterina Bobact 8	Prevención de Enfermedades clostridiales y Septicemia hemorrágica.	1 cada 6 meses.	X150	\$4.75	\$712.50
Berenil	Antiparasitario Hemático inyectable.	1 cada 3 meses.	X150	\$5.00	\$750
Cobactan 2,5% 50 ML	Antibiótico inyectable.	2 ml cada 24 horas durante 3 a 5 días.	X21	\$15	\$315
Cobactan LC 10 inyectores de 8 g	Antibiótico intramamario durante la lactancia.	Cada 12 horas, durante 3 tratamientos.	X15	\$8	\$120
Nobivac Rabia	Vacuna para la prevención de la rabia.	1 dosis cada año.	X150	\$6	\$900

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Alimentación

La alimentación de las ovejas se basa en forraje verde, el cual es la dieta habitual de este tipo de animales. De acuerdo a la investigación realizada por (Gonzalez & Tapia, 2017) la alimentación del ovino varía en conjunto al peso de animal, por lo que estas deben consumir entre el 10 y 15% de forraje según su peso. Adicional a esto, se debe añadir en su dieta el engorde como semillas, maíz entre otros granos para ayudar a su desarrollo en un aproximado de 2kg por día. A continuación, se muestra la alimentación necesaria para este tipo de ganado.

Tabla 31 Alimentación del ganado ovino

Detalle	Cantidad	Costo	Costo total
Abono (Kilogramos)	50	\$11	\$11
Semillas (Kilogramos)	25	\$14	\$14
Alimentación Engorde (Quintales)	18	\$15,75	\$283,50
Alimentación Forraje Verde (Quintales)	18	\$11,20	\$201,60
TOTAL, ALIMENTACION			\$510

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Los valores de alimentación van acorde a los kilos de carne de ovino estimados a producir y la cantidad que debe consumir cada oveja para que mantenga una condición óptima al momento de llevar al proceso de producción.

4.5.2 Flujograma de los procesos de producción

Para el presente plan de negocios, cabe destacar que se comenzara con la producción del ganado ovina desde su reproducción; por lo que se debe establecer todos los procesos que esto conlleva para el producto final la cual es la carne del ovino que se desea obtener. Por otra parte, también se expresará los procesos de la leche del ovino la cual será adquirida a con otros proveedores de ovino para poder comercializarse y la empresa “CARLAC” se encargará del proceso de purificación y pasteurización de la misma para brindar un producto apto para el consumo. Con lo mencionado, se expresará a continuación las diferentes actividades a emplear para obtener ambos productos.

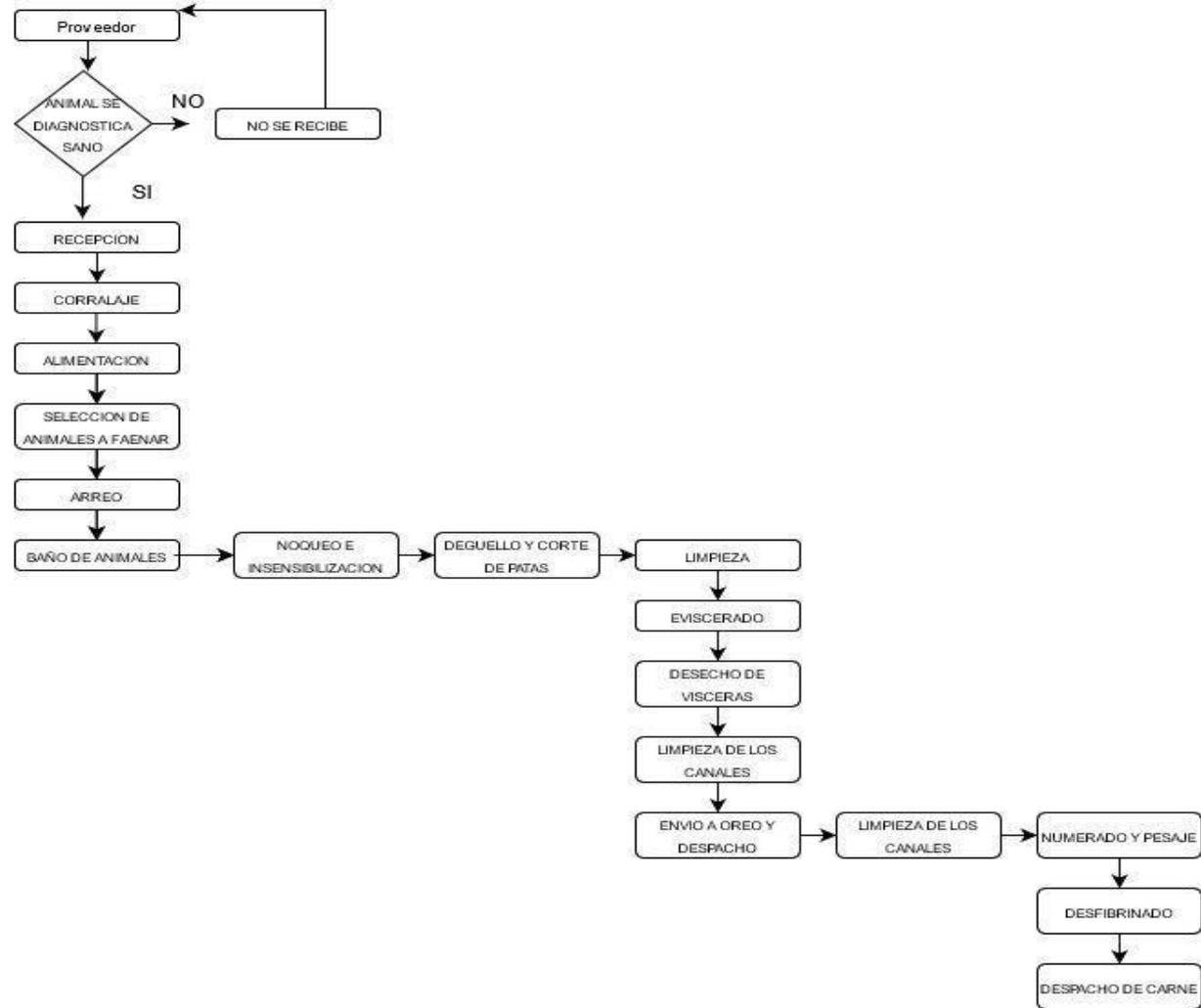
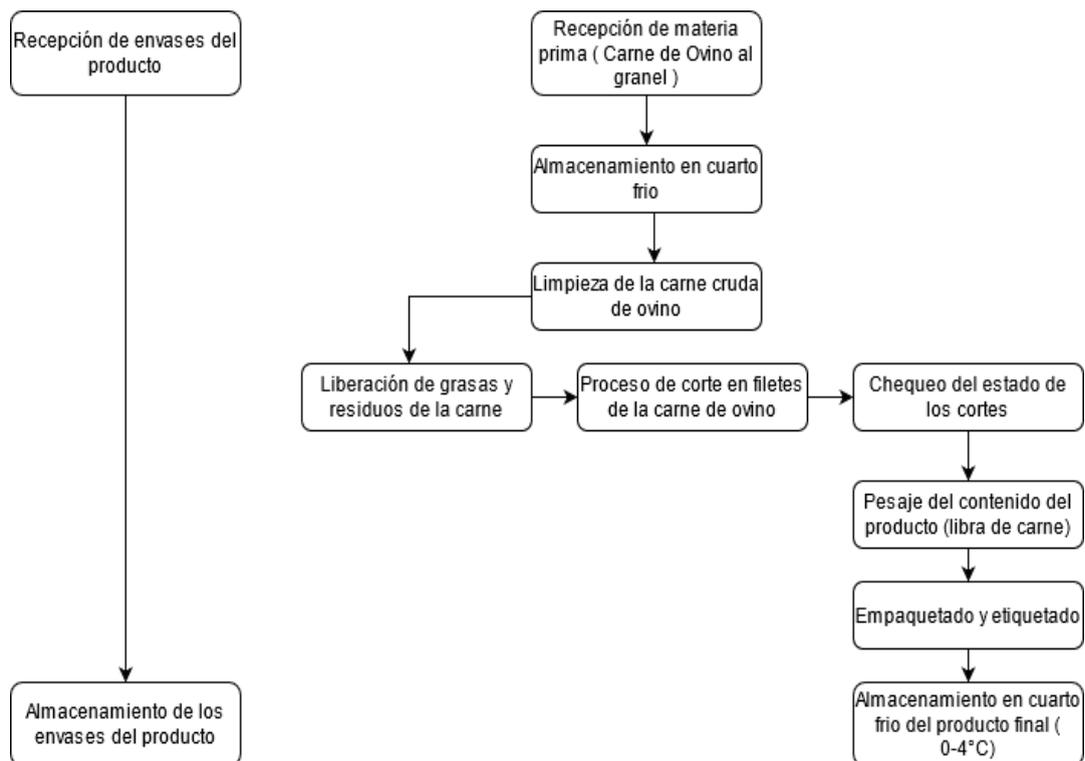


Figura 43 Flujograma del proceso de producción de carne
 Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para la extracción de la carne de ovino, se deberá seguir varios pasos desde la cría y reproducción del animal hasta el faenado, por ende, se expresan las siguientes actividades a seguir.

- ✓ **Recepción de los animales:** Al recibir al animal por parte de los proveedores; el veterinario, procederá a verificar el estado del animal y si se encuentra sano, en caso de no estarlo este será devuelto al proveedor.
- ✓ **Corralaje y Alimentación:** El ganado será cuidado por el personal encargado mediante el mantenimiento en el corral, el prado y la atención en la alimentación de los mismos para determinar los animales que estarán listos para el faenado.
- ✓ **Selección del ganado a faenar:** Como se expresó anteriormente, el ganado apto para el proceso de faenado debe rondar por los 6 meses de edad y encontrarse en buen estado y peso.
- ✓ **Arreo y baño:** Una vez seleccionado el ganado a faenar, estos se llevarán al corral de azonamiento, el cual es en donde se procederá a realizar el baño del animal antes del faenado.
- ✓ **Noqueo o insensibilización:** En esta parte, el animal está listo para seguir el proceso de faenado en donde se utilizará una pistola punzón con cartucho de bala cautiva necesaria para noquear al animal o insensibilizarlo para su sacrificio.
- ✓ **Degüello y corte de patas:** Una vez noqueado el animal, se realiza un corte al nivel del cuello del animal para un sangrado rápido para posteriormente extraer las patas y cabeza del mismo los cuales serán tratados como desechos para ser incinerados. Se deberá limpiar el área de trabajo una vez realizado este proceso para evitar contaminación.
- ✓ **Eviscerado:** Mediante el uso de un cuchillo se realiza un corte longitudinal en toda la parte abdominal hasta el cuello, en donde se procederá a retirar las vísceras y demás órganos del animal para que este quede solamente con la carne y el cuerpo estos se llevaran también a los desechos para su incineración.
- ✓ **Limpieza de los canales:** Se limpia los canales instalados en el área de faenamiento para evitar que se obstruyan y pueda liberarse el agua que se utiliza en la limpieza de los animales.

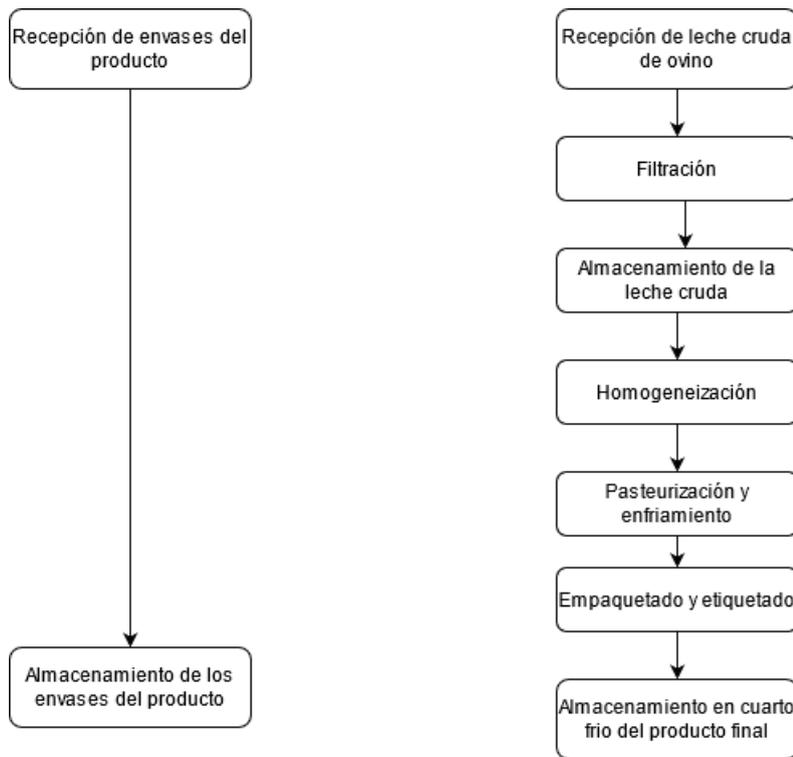
- ✓ **Envío a oreo y despacho:** El cuerpo del animal deberá permanecer en Oreo mínimo de 24 horas en el cual debe estar ambientado a una temperatura adecuada de 0 a 7°C para evitar descomposición, y así pasar al despacho de los mismos.
- ✓ **Numeración y pesaje:** Se realiza la numeración de cada cuerpo y el pesaje de los mismos.
- ✓ **Desfibrado:** Se realizará el desfibrado mediante cuchillos especiales y deshuesado para extraer la carne del animal
- ✓ **Despacho de la carne:** Se pesa nuevamente la carne extraída para seguir con el siguiente proceso para obtener el producto final.



*Figura 44 Flujograma de proceso de producción de la carne de ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

- ✓ **Recepción de materia prima (Carne de Ovino):** Los operarios serán los encargados de recibir la carne de ovino al granel y llevar a su posterior almacenamiento.

- ✓ **Almacenamiento en cuarto frio:** Por ser la carne cruda del ovino, se deberá mantener esta bajo una temperatura de 4°C para evitar su deterioro o pierda la consistencia.
- ✓ **Limpieza de la carne y liberación de residuos:** Este es un proceso en donde se procura eliminar la mayor cantidad de residuos y grasas residuales que puedan afectar a la calidad del producto final.
- ✓ **Proceso de corte:** Una vez llevado a cabo el proceso de limpieza de la carne, se procede a colocar la misma en máquinas cortadoras, las cuales serán imprescindibles para lograr los cortes adecuados acorde a la presentación que se desea brindar.
- ✓ **Chequeo de cortes y pesaje:** En este punto, los operarios junto al jefe de producción deberán de percatarse de que los cortes sean los adecuados para su exhibición al consumidor final. Después hacer esta revisión del estado de la carne, se deberá realizar el pesaje de la carne para colocar en los paquetes, los mismos que deberán contener una libra de carne de ovino o mayor, por lo cual también podrá variar el precio de acuerdo a su peso.
- ✓ **Empaquetado y etiquetado:** Al tener definido el peso de los cortes o filetes de carne de ovino, se procederá a colocarlos en los paquetes para luego pasar al sellado y etiquetado con su respectivo peso y precio.
- ✓ **Almacenamiento del producto final:** Obtenido el producto final a comercializarse, se deberá mantener en almacenamiento en el cuarto frio en temperaturas aproximadas de 0° a 4°C. Esto debido a que se trata de carne cruda, que tendrá que mantenerse con la misma calidad y textura para su exhibición y comercialización al consumidor final.



*Figura 45 Flujograma de producción de la leche de ovino
Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)*

Para el proceso de producción de la leche de ovino, se debe seguir los siguientes lineamientos para un correcto proceso de transformación y así obtener un producto final de calidad.

- ✓ **Recepción de materia prima:** Los operarios técnicos serán los encargados que recibirán la materia prima por parte del proveedor hasta las instalaciones de la empresa para que luego esta sea colocada en su respectivo almacenamiento en las bodegas de la empresa.
- ✓ **Filtración:** Mediante la aplicación de este proceso, será donde se utilizará para eliminar la mayor cantidad de las impurezas o residuos de la leche cruda como grasas y lípidos o aquellos que puedan encontrarse debido a que se toma desde una leche cruda.
- ✓ **Almacenamiento de la leche cruda:** Una vez realizada la filtración, se procede al almacenamiento de la leche cruda en los tanques de conservación adecuados para este tipo de procesos, esto con la finalidad de dejar reposar la materia prima y que se mantenga su consistencia.

- ✓ **Homogeneización:** Se utiliza este método mediante una bomba homogeneizadora con la finalidad de regularizar los niveles de grasa que contiene la leche y disminuir la formación de nata.
- ✓ **Pasteurización:** En este punto del proceso de producción, la leche se debe calentar en ciertas temperaturas fijas para poder lograr que se eliminen bacterias y microorganismos que no se logró en los anteriores procesos logrando así un pasteurizado.
- ✓ **Empaquetado y etiquetado:** Una vez realizado los procesos de producción anteriores, se comenzará con el envasado de la leche en las botellas de vidrio y a colocar el respectivo etiquetado de la línea del producto acorde al diseño requerido del producto final.
- ✓ **Conservación en el cuarto frío:** Acorde a las buenas prácticas de producción y para ayudar a su mejor conservación, se deberá colocar los productos finales, en la cámara de frío, esto en espacios que no tengan riesgo de caídas debido a que son envases frágiles y los cuales deben mantenerse bajo una temperatura promedio de 2° a 5°C.

Con respecto al proceso de producción de la carne de ovino, se debe realizar un proceso cuidadoso, ya que el tratamiento de la carne es un proceso más complejo en donde se debe supervisar que se lleve a cabo correctamente los procesos de producción.

4.5.3 Maquinarias e insumos

Tabla 32 Requisición de muebles y enseres

Muebles y enseres			
Detalle	Costo unitario	Cantidad	Precio
Escritorios de oficina	\$ 165,00	4	\$ 660,00
Sillas de oficina	\$ 65,00	4	\$ 260,00
Sillas acolchonadas	\$ 25,00	6	\$ 150,00
Anaqueles archivadores	\$ 65,00	4	\$ 260,00
Perchas	\$ 30,00	5	\$ 150,00
Mesas de trabajo metálicas	\$ 30,00	4	\$ 120,00
Total			\$ 1.600,00

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 33 Requisición de equipos de oficina

Equipo de Oficina				
Detalle	Costo unitario	Cantidad	Precio	
Computadoras	\$ 650,00	6	\$ 3.900,00	
Aires acondicionados de 12000 btu	\$ 270,00	5	\$ 1.350,00	
Teléfonos fijos	\$ 35,00	5	\$ 175,00	
Copiadora multifuncional	\$ 535,00	1	\$ 535,00	
Ventiladores mecánicos	\$ 30,00	5	\$ 150,00	
Total			\$ 6.110,00	

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 34 Requisición de maquinarias

Maquinarias				
Detalle	Costo unitario	Cantidad	Precio	
Frigoríficos industriales	\$ 850,00	4	\$ 3.400,00	
Fileteadora de carne	\$ 155,00	2	\$ 310,00	
Tanques térmicos	\$ 115,00	3	\$ 345,00	
Marmita volcablearia para pasteurizado	\$ 535,00	1	\$ 535,00	
Envasadora al Vaco VAC - DZ - 300	\$ 1.120,00	1	\$ 1.120,00	
Pesa electrónica de 40 kg	\$ 70,00	2	\$ 140,00	
Dispensadores de alcohol o gel desinfectante	\$ 7,00	3	\$ 21,00	
Etiquetadora	\$ 95,00	2	\$ 190,00	
Bebedores y comederos	\$ 125,00	5	\$ 625,00	
Esquiladora	\$ 260,00	2	\$ 520,00	
Equipo de podología	\$ 450,00	1	\$ 450,00	
Pistola Punzón	\$ 195,00	4	\$ 780,00	
Banca de inmovilización	\$ 120,00	4	\$ 480,00	
Bascula Industrial	\$ 150,00	4	\$ 600,00	
Malla Borreguera	\$ 30,00	5	\$ 150,00	
Elevadores metálicos	\$ 115,00	3	\$ 345,00	
Mesa transportadora industrial	\$ 530,00	4	\$ 2.120,00	
Total			\$ 12.258,00	

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 35 Requisición de utensilios e insumos

Utensilios e insumos				
Detalle	Costo unitario	Cantidad	Precio	
Guantes térmicos (50 unidades)	\$ 2,50	50	\$ 125,00	
Botas plásticas	\$ 5,00	10	\$ 50,00	
Gorros de cocina (100 unidades)	\$ 15,00	1	\$ 15,00	
Ollas de presión	\$ 7,00	8	\$ 56,00	

Trapos de limpieza	\$	1,25	10	\$	12,50
Rollos de papel film	\$	2,85	10	\$	28,50
Fundas plásticas	\$	1,70	100	\$	1,70
Mandiles	\$	5,25	10	\$	52,50
Palas metálicas	\$	15,00	4	\$	60,00
Escobas	\$	2,50	10	\$	25,00
Total				\$	594,50

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6 Plan Financiero

El plan financiero del presente plan de negocios, contendrá las cotizaciones de todos los recursos a necesitarse para poder poner en marcha el proyecto. Por ende, tendrá el estudio de los costos de producción, gastos operativos, inversión necesaria para comenzar con las operaciones comerciales de la empresa y los ingresos de ventas por los productos derivados del ovino, utilizando esta metodología se podrán establecer la viabilidad del plan de negocios.

4.6.1 Costos de Producción

Mediante la segmentación de mercado, se obtuvo las unidades estimadas de venta para el proyecto; por lo que el cálculo de los costos de producción se tomara en base a las siguientes unidades.

Tabla 36 Unidades estimadas de venta

Producto:	Carne De Ovino (Unidades)	Leche de Ovino (Unidades)
Mercado Meta	27088	25610
Unidades Mensuales	2257	2134
Unidades diarias	94	89

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 37 Costos de materia prima directa carne de ovino

MATERIA PRIMA			
Producto	Cantidad Total (kg)	Costo	Total
Carne de Ovino por Kilo	1024	\$1,55	\$1.584,60
Etiquetas	2257	\$0,04	\$90,29
Envases	2257	\$0,06	\$135,44

Costo total	\$1.810,33
Total de Materia Prima Directa Unitaria	\$0,80

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Como se puede observar en la tabla 39 se establecen los costos de la materia prima directa e indirecta que se necesitara para realizar la producción diaria estimada de los empaques de carne de ovino.

Tabla 38 Costos de materia prima indirecta carne de ovino

MATERIA PRIMA DIRECTA			
Producto	Cantidad Total (Litros)	Costo	Total
Leche de Ovino por litros	31	\$ 0,75	\$23,34
Etiquetas	89	\$ 0,04	\$ 3,56
Botellas de vidrio	89	\$ 0,09	\$ 8,00
Rollo Papel Stretch Film	89	\$ 0,65	\$ 0,65
Costo total			\$35,55
Total de Materia Prima Directa Unitaria			\$0,40

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Por otra parte, en la tabla 40 se establecieron los costos de la materia prima directa e indirecta que se requerirá para la producción diaria de 89 botellas de leche de ovino, esto mediante las estimaciones realizadas.

Tabla 39 Costos materia prima directa leche de ovino

MANO DE OBRA DIRECTA					
ENCARGADO	SUELDO ANUAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO	TIEMPO DE TRABAJO	TOTAL MANO DE OBRA
Operario Técnico 1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Operario Técnico 2	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Auxiliar Operativo (Pastoreo) 1	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Auxiliar Operativo (Pastoreo) 2	\$ 4.800,00	\$ 400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33

Auxiliar Operativo (Faenado) 1	\$ 4.800,00	\$	400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Auxiliar Operativo (Faenado) 2	\$ 4.800,00	\$	400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Jefe De Producción	\$ 7.200,00	\$	600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
		\$	3.000,00			Total Mano de obra \$ 100,00
						Total Por Unidades Producidas \$ 1,06

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 40 Costos mano de obra indirecta leche de ovino

MANO DE OBRA INDIRECTA						
ENCARGADO	SUELDO ANUAL		SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO	TIEMPO DE TRABAJO	TOTAL MANO DE OBRA
Operario Técnico 3	\$ 4.800,00	\$	400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Operario Técnico 4	\$ 4.800,00	\$	400,00	\$ 13,33	8 HORAS	\$ 13,33
Jefe De Producción	\$ 7.200,00	\$	600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
		\$	1.400,00			Total Mano de obra \$ 46,67
						Total Por Unidades Producidas \$ 0,40

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Como se estableció anteriormente, se requerirá dos auxiliares operativos para el proceso del pastoreo del ganado; mientras que dos auxiliares para el área del Faenado. Para el proceso de producción, se necesitará cuatro operarios técnicos. A partir de esto, se segmentará a los operarios técnicos para la producción de cada línea de producto; dos operarios enfocados en la carne de ovino y los dos restantes enfocados en la leche de ovino. El jefe de producción será el encargado de supervisar el proceso de producción, por lo que también se incluye el costo de su sueldo para ambos productos tal y como se establece en la tabla 39 y 40.

Tabla 41 Costo de producción mano de obra indirecta carne de ovino

MANO DE OBRA DIRECTA INDIRECTA					
ENCARGADO	SUELDO ANUAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR DÍA	TIEMPO DE TRABAJO	TOTAL MANO DE OBRA
Gerente	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Jefe De Marketing Y Ventas	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Jefe De Contabilidad	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Asistente Contable	\$ 5.400,00	\$ 450,00	\$ 15,00	8 HORAS	\$ 15,00
		\$ 2.250,00		Total Tiempo De Trabajo	\$ 100,00
				Total Unidades Producidas	\$ 1,06

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 42 Costo mano de obra indirecta leche de ovino

MANO DE OBRA DIRECTA INDIRECTA					
ENCARGADO	SUELDO ANUAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO POR DÍA	TIEMPO DE TRABAJO	TOTAL MANO DE OBRA
Gerente	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Jefe De Marketing Y Ventas	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Jefe De Contabilidad	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 20,00	8 HORAS	\$ 20,00
Asistente Contable	\$ 5.400,00	\$ 450,00	\$ 15,00	8 HORAS	\$ 15,00
		\$ 2.700,00		Total Tiempo De Trabajo	\$ 75,00
				Total Unidades Producidas	\$ 0,84

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

También se tomará dentro de las estimaciones otros costos fijos y variables en los que se incurrirán para el proceso de producción de ambos productos como se establece en la siguiente tabla.

Tabla 43 Costos indirectos de producción

COSTOS INDIRECTOS	
Alquiler del local	\$ 510,00
Transporte	\$ 90,52
Internet	\$ 35,00

Servicios Básicos (Agua, luz, teléfono)	\$ 680,00
Total mensual	\$ 1.315,52
Costo unitario Carne de Ovino	\$ 0,58
Costo unitario Leche de Ovino	\$ 0,37

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se establecieron varios costos indirectos fijos y variables acorde la cantidad de producción mensual estimada para ambos productos; mediante esto se podrá obtener un costo unitario que será necesario para definir el costo de producción total.

Tabla 44 Costo de producción total

TOTAL COSTO DE PRODUCCION UNITARIO		
PRODUCTO:	CARNE DE OVINO	LECHE DE OVINO
Materia prima directa	\$ 0,80	\$ 0,40
Mano de obra directa	\$ 1,06	\$ 0,30
Mano de obra indirecta	\$ 0,80	\$ 0,84
Costos Indirectos	\$ 0,58	\$ 0,37
Total Unitario	\$ 3,25	\$ 1,91

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Una vez obtenido todos los costos que influirán en la producción de los productos, como resultado se tuvo que el costo de producción total de la carne de ovino sería de \$3,25 y para la leche de ovino sería de \$1,91. Para la estimación de los costos de producción para los próximos cinco años; se tomara en cuenta el crecimiento esperado del PIB de 2,7% anual como índice para estimar los costos tanto como para la carne y leche de ovino.

Tabla 45 Proyección de costo de producción (Carne de Ovino)

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO (CARNE DE OVINO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima directa	\$ 0,80	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,11	\$ 0,11
Mano de obra directa	\$ 1,06	\$ 1,09	\$ 1,12	\$ 1,15	\$ 1,18
Mano de obra indirecta	\$ 0,80	\$ 0,82	\$ 0,84	\$ 0,86	\$ 0,89
Costos Indirectos	\$ 0,58	\$ 0,60	\$ 0,61	\$ 0,63	\$ 0,65
TOTAL	\$ 3,25	\$ 2,61	\$ 2,71	\$ 2,81	\$ 2,91

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 46 Proyección de costo de producción (Leche de Ovino)

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO (LECHE DE OVINO)					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia prima directa	\$ 0,40	\$ 0,41	\$ 0,42	\$ 0,43	\$ 0,44
Mano de obra directa	\$ 0,30	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,33
Mano de obra indirecta	\$ 0,84	\$ 0,87	\$ 0,89	\$ 0,91	\$ 0,94
Costos fijos	\$ 0,37	\$ 0,38	\$ 0,39	\$ 0,40	\$ 0,41
TOTAL	\$ 1,91	\$ 1,97	\$ 2,02	\$ 2,07	\$ 2,13

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.2 Precio de Venta

El precio de venta se estableció tomando el costo de producción total de cada producto y se le añadirá la utilidad que se espera obtener por parte de los accionistas. Esta utilidad se realiza en base a mediciones subjetivas, que permitirán al producto tener un precio de venta competitivo frente a los productos que se encuentran actualmente en el mercado El precio de venta incrementara acorde a la inflación promedio anual tomando en cuenta el periodo (2017-2020) de 1,9%.

Tabla 47 Precio de Venta Carne de Ovino

Precio de venta					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de producción unitario	\$ 3,25	\$ 2,61	\$ 2,71	\$ 2,81	\$ 2,91
Utilidad	50%	80%	82%	83%	85%
Precio de venta	\$ 5,19	\$ 4,70	\$ 4,93	\$ 5,14	\$ 5,39

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 48 Precio de Venta Leche de Ovino

Precio de venta					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de producción unitario	\$ 1,91	\$ 1,97	\$ 2,02	\$ 2,07	\$ 2,13
Utilidad	60%	61%	62%	63%	65%
Precio de venta	\$ 3,06	\$ 3,15	\$ 3,23	\$ 3,32	\$ 3,41

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Para fijar este porcentaje de utilidad se toma en cuenta el precio promedio que estaban dispuestos a pagar los consumidores mediante las encuestas, como también influye el análisis de la competencia realizado para ofertar un producto a un precio competitivo en el mercado.

4.6.3 Punto de equilibrio

Se realizó el cálculo del punto de equilibrio en unidades, el cual dio como resultado las unidades que se deben de producir de manera que los ingresos generados por venta sean iguales a los costos de producción. Para esto se utilizó la siguiente fórmula.

$$x = \frac{CF}{(P - CV)}$$

CF: Costos fijos

P: Precio unitario

CVU: Costo variable unitario

En base a esta fórmula, se utilizaron los siguientes valores para la obtener el punto de equilibrio para los productos derivados del ovino.

Tabla 49 Punto de Equilibrio Carne de Ovino

PUNTO DE EQUILIBRIO CARNE DE OVINO	
COSTO FIJOS	\$ 6.537,90
PRECIO	\$ 5,19
COSTO VARIABLES	\$ 1,10
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	1599

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 50 Punto de Equilibrio Leche de Ovino

PUNTO DE EQUILIBRIO LECHE DE OVINO	
COSTO FIJOS	\$6.027,90
PRECIO	\$ 3,06
COSTO VARIABLES	\$ 0,70
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	2556

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se determinó que el punto de equilibrio a producir de empaques de carne de ovino será de 1599 unidades, mientras que para la producción de las botellas de leche de ovino serán de 2556 unidades.

4.6.4 Sueldos y Beneficios Sociales

Tabla 51 Sueldos y salarios

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	\$ 7.200,00	\$ 7.308,00	\$ 7.417,62	\$ 7.528,88	\$ 7.641,82
Jefe De Marketing Y Ventas	\$ 7.200,00	\$ 7.308,00	\$ 7.417,62	\$ 7.528,88	\$ 7.641,82
Jefe De Contabilidad	\$ 7.200,00	\$ 7.308,00	\$ 7.417,62	\$ 7.528,88	\$ 7.641,82
Jefe De Producción	\$ 7.200,00	\$ 7.308,00	\$ 7.417,62	\$ 7.528,88	\$ 7.641,82
Asistente Contable	\$ 5.400,00	\$ 5.481,00	\$ 5.563,22	\$ 5.646,66	\$ 5.731,36
Operario Técnico 1	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Operario Técnico 2	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Operario Técnico 3	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Operario Técnico 4	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Auxiliar Operativo (Pastoreo) 1	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Auxiliar Operativo (Pastoreo) 2	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Auxiliar Operativo (Faenado) 1	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Auxiliar Operativo (Faenado) 2	\$ 4.800,00	\$ 4.872,00	\$ 4.945,08	\$ 5.019,26	\$ 5.094,55
Total	\$ 72.600,00	\$ 73.689,00	\$ 74.794,34	\$ 75.916,25	\$ 77.054,99

Nota: Incremento de 1.5% del sueldo por cada año. Esta estimación es basada en variaciones porcentuales del incremento del salario básico decretado por el gobierno.

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Como se puede observar en la tabla 51, se establecieron los sueldos del personal de la empresa en montos anuales para su mejor proyección. Para los beneficios sociales, se realizaron las estimaciones en donde se contemplará el décimo tercer sueldo, décimo cuarto,

aporte al IESS del 11.15%, vacaciones y los fondos de reserva a partir del primer año de año de labores que cumpla el empleado.

Tabla 52 Beneficios sociales anuales

BENEFICIOS SOCIALES	
Año 1	\$ 20.277,10
Año 2	\$ 26.029,08
Año 3	\$ 26.419,51
Año 4	\$ 26.815,81
Año 5	\$ 27.218,04

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.5 Inversión en activos

Mediante cotizaciones realizadas con respecto a los activos que necesitara la empresa para el comienzo de sus operaciones comerciales; se establecieron los siguientes rubros para poder obtener la inversión total.

Tabla 53 Inversión en Maquinarias

MAQUINARIAS			
DESCRIPCION	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO
Frigoríficos Industriales	4	\$ 850,00	\$ 3.400,00
Fileteadora De Carne	2	\$ 155,00	\$ 310,00
Tanques Térmicos	3	\$ 115,00	\$ 345,00
Marmita Volcablearia Para Pasteurizado	1	\$ 535,00	\$ 535,00
Envasadora Al Vacío Vac - Dz- 300	1	\$ 1.120,00	\$ 1.120,00
Pesa Electrónica De 40 Kg	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Carro De Carga	1	\$ 85,00	\$ 85,00
Dispensadores De Alcohol O Gel	3	\$ 7,00	\$ 21,00
Desinfectantes			
Etiquetadora	2	\$ 95,00	\$ 190,00
Phimetro Digital	2	\$ 21,00	\$ 42,00
Bebederos y comederos	5	\$ 125,00	\$ 625,00

Esquiladora	2	\$	160,00	\$	320,00
Equipo de podología	1	\$	350,00	\$	350,00
Pistola Punzón	4	\$	195,00	\$	780,00
Banca de inmovilización	4	\$	120,00	\$	480,00
Bascula Industrial	4	\$	150,00	\$	600,00
Malla borreguera	5	\$	30,00	\$	150,00
Elevadores	3	\$	115,00	\$	345,00
Mesa transportadora industrial	4	\$	530,00	\$	2.120,00
TOTAL, MAQUINARIAS				\$	11.858,00

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 54 Inversión en Suministros de Oficina

SUMINISTROS DE OFICINA					
DESCRIPCION	UNIDADES		COSTO		COSTO TOTAL
			UNITARIO		
Resmas De Papel A4	10	\$	2,55	\$	25,50
Tinta De Impresora	3	\$	40,00	\$	120,00
Folders Archivadores	20	\$	1,00	\$	20,00
Paquete De Esferos	2	\$	2,25	\$	4,50
Gráficos					
Agendas De Notas	5	\$	2,25	\$	11,25
TOTAL				\$	181,25

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 55 Inversión en Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA					
DESCRIPCION	UNIDADES		COSTO		COSTO TOTAL
			UNITARIO		
Escritorios De Oficina	4	\$	165,00	\$	660,00
Computadoras	5	\$	525,00	\$	2.625,00
Sillas Ejecutivas	4	\$	60,00	\$	240,00
Ventiladores	2	\$	25,00	\$	50,00

Anaqueles	6	\$	50,00	\$	300,00
Televisores	1	\$	214,00	\$	214,00
Teléfonos	2	\$	30,00	\$	60,00
Aire Acondicionado (Splits) 12000 Btu	2	\$	270,00	\$	540,00
Copiadora Multifuncional de dos vías.	1	\$	535,00	\$	535,00
Perchas	4	\$	74,00	\$	296,00
TOTAL				\$	5.520,00

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 56 Inversión en utensilios de producción

UTENSILIOS DE PRODUCCION					
DESCRIPCION	UNIDADES		COSTO		COSTO TOTAL
Guantes Térmicos (50 Unidades)	50	\$	2,50	\$	125,00
Botas Plásticas	10	\$	5,00	\$	50,00
Gorros De Cocina (100 Unidades)	1	\$	15,00	\$	15,00
Ollas De Presión	8	\$	7,00	\$	56,00
Trapos De Limpieza	10	\$	1,25	\$	12,50
Rollos De Papel Film	10	\$	2,85	\$	28,50
Fundas Plásticas	100	\$	1,70	\$	170,00
Mandiles	10	\$	5,25	\$	52,50
TOTAL				\$	509,50

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Se realizó una estimación para el mantenimiento de las maquinarias adquiridas necesarias para la producción, como también para los de uso de gestión administrativa. Por lo que se realizó un presupuesto a partir del monto invertido para la adquisición de maquinarias.

Tabla 57 Inversión en mantenimiento de maquinarias

MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS		
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
5% Sobre la Inversión en maquinarias	\$ 592,90	\$ 7.115
TOTAL CAPITAL	\$ 592,90	\$ 7.115

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

El capital de trabajo se tomó en base a la fórmula que consiste en los 30 días del ciclo productivo multiplicado por el costo total anual y los días del año en lo que se pudo obtener lo siguiente para la obtención del capital.

Tabla 58 Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCION	COSTO
Número Del Ciclo Productivo	\$ 30,00
Costo Total Anual	\$ 64.714,90
Días Del Año	\$ 365,00
TOTAL CAPITAL	\$ 5.319,03

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 59 Inversión en Gastos de Constitución

GASTOS DE CONSTITUCION	
Registro Sanitario de Riobamba	\$ 112,00
constitución de la empresa	\$ 570,21
Patente municipal	\$ 128,80
Permiso de bomberos	\$ 101,36
Registro de Marca	\$ 208,00
TOTAL CAPITAL	\$ 1.120,37

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

La suma totalizada de los rubros expresados anteriormente, representara la inversión total que se necesitara para que la empresa comience sus actividades comerciales, por ende, se expresa el monto total en la siguiente tabla.

Tabla 60 Inversión Total

INVERSION TOTAL	
DESCRIPCION	COSTO
Maquinarias	\$ 11.858,00
Equipos	\$ 5.520,00
Utensilios	\$ 509,50
Capital De Trabajo	\$ 5.319,03
Mantenimiento	\$ 7.114,80
Suministros	\$ 181,25
Gastos De Constitución	\$ 1.120,37
Inversión En Ganado	\$ 10.260,00
Inversión En Cría De Ganado	\$ 6.121,20
Instalaciones	\$ 21.800,00
TOTAL CAPITAL	\$69.804,15

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.6 Proyección de Ventas y Costos

Tabla 61 Proyección De Ventas

PROYECCION DE VENTAS							
PRODUCTO	CARNE DE OVINO		LECHE DE OVINO		VISCERAS		
PERIODO	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADE	VALOR	TOTAL
AÑO 1	27088	\$ 140.656,17	25610	\$ 78.430,49	293	\$ 4.212,59	\$223.299,25
AÑO 2	27819	\$ 130.743,83	26302	\$ 82.722,91	300	\$ 4.326,33	\$217.793,07
AÑO 3	28570	\$ 140.789,18	27012	\$ 87.250,25	309	\$ 4.443,14	\$232.482,57
AÑO 4	29341	\$ 150.764,19	27741	\$ 92.025,37	317	\$ 4.563,10	\$247.352,66
AÑO 5	30134	\$ 162.318,50	28490	\$ 97.061,83	325	\$ 4.686,31	\$264.066,64

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 62 Proyección de costos

PROYECCION DE COSTOS					
PRODUCTO	CARNE DE OVINO		LECHE DE OVINO		
PERIODO	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	TOTAL
AÑO 1	27088	\$ 87.910,11	25610	\$ 49.019,05	\$136.929,16

AÑO 2	27819	\$ 72.635,46	26302	\$ 51.701,82	\$124.337,28
AÑO 3	28570	\$ 77.356,69	27012	\$ 54.531,41	\$131.888,10
AÑO 4	29341	\$ 82.384,80	27741	\$ 57.515,86	\$139.900,66
AÑO 5	30134	\$ 87.739,73	28490	\$ 60.663,64	\$148.403,37

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

En la tabla 61 y 62, se proyectaron los ingresos por ventas y costos de producción para los cinco años del proyecto. Esto mediante el incremento porcentual del 2.7% anualmente.

4.6.7 Gastos Operacionales

Los gastos operacionales del proyecto, están conformados por los gastos administrativos y de ventas; en los cuales se incluirán los desembolsos realizados para el pago de beneficios sociales, mantenimiento de maquinarias y equipos, suministros de oficina y las horas extras y suplementarias así como también los esfuerzos de marketing realizados para incrementar las ventas siendo estas enfocadas en la publicidad y creación de una página web.

Tabla 63 Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficios sociales	\$ 20.277,10	\$ 26.029,08	\$ 26.419,51	\$ 26.815,81	\$ 27.218,04
Horas extras y suplementarias	\$ 16.509,12	\$ 16.954,87	\$ 17.412,65	\$ 17.882,79	\$ 18.365,62
Mantenimiento	\$ 7.114,80	\$ 7.306,90	\$ 7.504,19	\$ 7.706,80	\$ 7.914,88
Suministros	\$ 2.175,00	\$ 2.233,7	\$ 2.294,0	\$ 2.356,0	\$ 2.419,6
TOTAL COSTOS DEL PRODUCTO	\$ 46.076,02	\$ 52.524,57	\$ 53.630,38	\$ 54.761,37	\$ 55.918,14

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 64 Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad Redes Sociales	\$ 1.000,80	\$ 1.027,82	\$ 1.055,57	\$ 1.084,07	\$ 1.113,34
Publicidad	\$ 3.928,84	\$ 4.034,92	\$ 4.143,86	\$ 4.255,74	\$ 4.370,65
Imprenta					
Página Web	\$ 554,00	\$ 568,96	\$ 584,32	\$ 600,10	\$ 616,30
TOTAL COSTOS DEL PRODUCTO	\$ 5.483,64	\$ 5.631,70	\$ 5.783,75	\$ 5.939,91	\$ 6.100,29

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.8 Financiamiento

El financiamiento del proyecto se estimó de acuerdo a la inversión total de \$ 69.804,15, en donde se contempló que se realizara un préstamo a la Corporación Financiera Nacional por un monto de \$40.000, ya que así no se dejara un bien prendario para realizar el préstamo; mientras que el restante de \$29.804,15 será un desembolso realizado por parte de los socios de la empresa. Se designó a realizar el préstamo en esta institución financiera, debido a que brinda una mayor accesibilidad con respecto a los pagos e intereses a cancelar, por lo cual la tasa de interés es del 11.83% para empresas destinadas al sector producción, comercio y servicios de empresas Pymes que necesiten fortalecer o iniciar sus actividades comerciales.

Tabla 65 Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN	
DETALLE	MONTO
Inversión	\$69.804,15
Capital Propio	\$29.804,15
Préstamo CFN	\$ 40.000,00
Tasa De Interés	11,83%
Tiempo	5 Años
CUOTA	\$ 11.049,70

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

Tabla 66 Préstamo Bancario

Periodos	Fecha De Vencimiento	Préstamo	Dividendo	Interés	Amortización	Saldo
1	1/1/2022	\$ 40.000,00	\$ 11.049,70	\$ 4.732,00	\$ 6.317,70	\$ 33.682,30
2	1/1/2023	\$ 33.682,30	\$ 11.049,70	\$ 3.984,62	\$ 7.065,08	\$ 26.617,22
3	1/1/2024	\$ 26.617,22	\$ 11.049,70	\$ 3.148,82	\$ 7.900,88	\$ 18.716,33
4	1/1/2025	\$ 18.716,33	\$ 11.049,70	\$ 2.214,14	\$ 8.835,56	\$ 9.880,77
5	1/1/2026	\$ 9.880,77	\$ 11.049,70	\$ 1.168,90	\$ 9.880,80	\$ 0

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.12 Estado de Resultados Proyectado

De acuerdo al régimen impositivo para las microempresas por parte del Servicio de Rentas Internas, mediante Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera, menciona que las microempresas nuevas estarán exoneradas del pago del impuesto a la renta por los tres primeros años que desempeñen sus actividades comerciales. Mientras que a partir del cuarto año cancelara el 22% de impuesto a la renta a diferencia del 25% estipulado para los demás tipos de empresa; siempre y cuando se mantengan dentro del marco legal de microempresa y sus ingresos por ventas no sean mayores a los \$300.000.

Tabla 67 Estados de Resultados Proyectado

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Por Ventas	(+)	\$ 223.299,25	\$ 217.793,07	\$ 232.482,57	\$ 247.352,66	\$ 264.066,64
Costos De Ventas	(-)	\$ 136.929,16	\$ 124.337,28	\$ 131.888,10	\$ 139.900,66	\$ 148.403,37
Utilidad Bruta En Venta	(=)	\$ 86.370,09	\$ 93.455,79	\$ 100.594,47	\$ 107.452,00	\$ 115.663,26
Gastos Operacionales	(=)	\$ 51.559,66	\$ 58.156,26	\$ 59.414,13	\$ 60.701,28	\$ 62.018,43
Gastos Administrativos	(+)	\$ 46.076,02	\$ 52.524,57	\$ 53.630,38	\$ 54.761,37	\$ 55.918,14
Gastos De Ventas	(+)	\$ 5.483,64	\$ 5.631,70	\$ 5.783,75	\$ 5.939,91	\$ 6.100,29
Utilidad Operativa		\$ 34.810,43	\$ 35.299,53	\$ 41.180,34	\$ 46.750,72	\$ 53.644,84
Gastos Financieros	(=)	\$ 4.732,00	\$ 3.984,62	\$ 3.148,82	\$ 2.214,14	\$ 1.168,90
Interés Préstamo Bancario	(+)	\$ 4.732,00	\$ 3.984,62	\$ 3.148,82	\$ 2.214,14	\$ 1.168,90
Utilidad Del Ejercicio	(=)	\$ 30.078,43	\$ 31.314,91	\$ 38.031,52	\$ 44.536,58	\$ 52.475,94
Participación 15%	(-)	\$ 4.511,76	\$ 4.697,24	\$ 5.704,73	\$ 6.680,49	\$ 7.871,39
Utilidad Antes De Impuesto	(=)	\$ 25.566,66	\$ 26.617,67	\$ 32.326,79	\$ 37.856,09	\$ 44.604,55
Impuesto A La Renta 22%	(-)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.328,34	\$ 9.813,00
Utilidad Antes De Reserva	(=)	\$ 25.566,66	\$ 26.617,67	\$ 32.326,79	\$ 29.527,75	\$ 34.791,55
Reserva Legal 10%	(-)	\$ 2.556,67	\$ 2.661,77	\$ 3.232,68	\$ 2.952,78	\$ 3.479,16
Utilidad Del Periodo	(=)	\$ 23.010,00	\$ 23.955,91	\$ 29.094,11	\$ 26.574,98	\$ 31.312,40

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.13 Flujo de efectivo Proyectado

Tabla 68 Flujo de Efectivo Proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
INGRESOS						
Ingreso por Ventas contado		\$223.299,25	\$217.793,07	\$232.482,57	\$247.352,66	\$264.066,64
TOTAL INGRESOS		\$223.299,25	\$217.793,07	\$232.482,57	\$247.352,66	\$264.066,64
EGRESOS OPERATIVOS						
Costos de producción		\$136.929,16	\$124.337,28	\$131.888,10	\$139.900,66	\$148.403,37
Gastos Administrativos		\$46.076,02	\$52.524,57	\$53.630,38	\$54.761,37	\$55.918,14
Gastos de Ventas		\$5.483,64	\$5.631,70	\$5.783,75	\$5.939,91	\$6.100,29
15 % REPARTO UTILIDADES		\$4.511,76	\$4.697,24	\$5.704,73	\$6.680,49	\$7.871,39
22% I. RENTA		\$-	\$-	\$-	\$8.328,34	\$9.813,00
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS		\$193.000,58	\$187.190,78	\$197.006,96	\$215.610,77	\$228.106,19
FLUJO NETO OPERATIVO		\$30.298,66	\$30.602,29	\$35.475,61	\$31.741,89	\$35.960,45
INVERSIONES						
INVERSION	\$ -29.804,15					
INVERSION TOTAL	\$ 40.000,00					
EGRESOS FINANCIEROS						
Pago de préstamo CFN		\$6.317,70	\$7.065,08	\$7.900,88	\$8.835,56	\$9.880,80
Pago de interés		\$4.732,00	\$3.984,62	\$3.148,82	\$2.214,14	\$1.168,90
FLUJO NETO FINANCIERO	\$ -40.000,00	\$11.049,70	\$11.049,70	\$11.049,70	\$11.049,70	\$11.049,70
FLUJO NETO TOTAL	\$-40.000,00	\$19.248,96	\$19.552,59	\$24.425,91	\$20.692,19	\$24.910,75

Elaborado por: Guerrero & Vásquez, (2021)

4.6.14 Análisis de la Rentabilidad del Proyecto

Con la finalidad de definir la rentabilidad que tendrá el proyecto mediante las estimaciones realizadas, se aplicó los indicadores financieros CAPM y WACC, mediante esta metodología se pudo obtener la tasa de descuento para realizar la valoración del plan de negocios. Por lo mencionado, se utilizó las siguientes fórmulas para establecer las variables de cada factor.

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * B + RP$$

Donde:

Ke: Tasa esperada por el inversionista

Rf: Tasa libre de riesgo = 1.34%

B: Beta = 0.70%

Rm: Tasa de rendimiento del mercado = 8.46%

RP: Riesgo País = 7.92%

Mediante el reemplazo de esta fórmula en valores extraídos del Banco central del Ecuador, bolsa de valores y los indicadores por sectores económicos, se obtuvo lo siguiente.

$$= 0,0134 + (0,0846 - 0,0134) * 0,70 + 0,0792$$

$$K_e = 14.24\%$$

Al obtener este indicador, este se aplicará en la fórmula del WACC, en donde se incluirán otros rubros para su obtención, los cuales se presenta en la siguiente formula.

$$WACC = K_e * E / (E+D) + K_d * D / (D+E) * (1-T)$$

Donde:

Ke: Tasa esperada por el inversionista

E: Capital Propio

D: Deuda Financiera

Kd: Costo de la deuda

T: Tasa impositiva

$$= 0,1424 * \frac{29804,15}{29804,15 + 40000} + 0,1183 * \frac{40000}{40000 + 29804,15} * (1 - 0,22)$$
$$= 11,37\%$$

Se pudo obtener un WACC equivalente al 11,37%, porcentaje el cual será la tasa de descuento para poder obtener los indicadores de rentabilidad del plan de negocios

Tabla 69 Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
TIR	43,72%
VAN	\$78.725,05
PERIODO DE RECUPERACION	3 AÑOS 4 MESES
RELACION C/B	\$ 1,74

Elaborado por: Guerrero & Vásquez. (2021)

Realizado el cálculo de los indicadores de rentabilidad, se obtuvo que el proyecto tendrá un Valor actual neto de \$78.725,05 la tasa interna de retorno equivale al 43.72%, el periodo de recuperación total de la inversión será dentro de 3 años 4 meses y la relación costo beneficio será de \$1,74 por cada dólar invertido; mediante estos indicadores se puede comprobar que el presente plan de negocios es viable y generará la rentabilidad esperada por los inversionistas.

CONCLUSIONES

- Los productos derivados del ovino presentan características diferentes a los productos de especies tradicionales como vacunos, bovinos entre otros; por lo que se plantea el plan de negocios para comercializar la carne y leche del ovino mediante un tratamiento de industrialización y comercializar un producto terminado. A través de la investigación realizada, se presentó las principales problemáticas presentadas para la comercialización de la carne y leche del ovino que se centran en un mercado acostumbrado a productos de especies tradicionales. Con esto, para la estructura del plan de negocios fue realizada en base a la metodología de Weinberger.
- Se aplicaron técnicas de investigación como las encuestas y entrevistas para la obtención de información relevante para su posterior análisis y elaboración de estrategias. Se encuestó a 157 personas de Riobamba y las entrevistas fueron realizadas a dos productores ganaderos de la ciudad. Mediante la segmentación de mercado realizada para las dos líneas de producto, se determinó que el mercado meta para la carne del ovino sería de aproximadamente 27.088 unidades; mientras que para la leche de ovino sería de 25.610 unidades
- Las estrategias de marketing serán enfocadas en la promoción de los beneficios de los productos derivados del ovino; como también en mantener buenas relaciones comerciales con los potenciales compradores mediante la realización de descuentos con la finalidad de poder establecerse en el mercado.
- La inversión total del proyecto, realizada mediante estimaciones, será de un total de \$69.804,15. El financiamiento será realizado mediante préstamo a la corporación financiera nacional de \$40.000 mientras que el restante de \$29.804,15 será un desembolso realizado por parte de los socios de la empresa. Se pudo comprobar la viabilidad del proyecto mediante el uso de los indicadores financieros del proyecto, en donde se obtuvo un VAN de \$78.725,05, TIR equivalente al 43,72%, el periodo de recuperación total de la inversión será dentro de 3 años 4 meses.

RECOMENDACIONES

- Los productos deben enfocarse en cubrir las nuevas necesidades y tendencias que van surgiendo debido a los cambios en los hábitos de consumo, debido a que mayormente los consumidores están en la constante búsqueda de productos naturales y nutritivos.
- Implementar nuevas metodologías de producción que ayuden a mejorar y agilizar los procesos de producción para poder aprovechar la capacidad total de las maquinarias e instalaciones.
- Aprovechar la ventaja natural que ofrece el país con respecto a la materia prima nacional y conjunto a esto mantener la adquisición de los insumos a los productores nacionales para apoyar a la reactivación económica del país y apoyar a los sectores minoritarios.
- Realizar estudios de mercado para analizar las demás ciudades de la provincia, como también los canales de distribución aptos para poder llevar los productos derivados del ovino de la marca “CARLAC” a otras ciudades o incluso a demás provincias de la región donde pueda existir un potencial nicho de mercado.
- Enfocar las estrategias de marketing en impulsar a que las personas conozcan las propiedades que los productos derivados del ovino pueden ofrecer en comparación a los productos de otra clase de especies de animales consideradas como tradicionales y de consumo masivo en el mercado.
- Invertir en la diversificación de los productos derivados de ovino, así como también en ofrecer presentaciones nuevas para la carne y leche del ovino como ingredientes añadidos para captar más sectores en el mercado.

- Analizar la factibilidad de involucrarse en la crianza del ganado ovino, con la finalidad de reducir costos de adquisición de la materia prima y por ende ofrecer un producto a un precio de venta menor a los de las empresas competidoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria . (2015). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- ANCO. (2018). *La ovejería del Ecuador*. Obtenido de Importancia de la ovejería en Ecuador: <http://www.geocities.ws/ancoec/ovejeria.html> Empresa e iniciativa emprendedora
- Arsenio, S. (2017). *Comportamiento productivo de ovinos alimentados con dietas a base de fruta de pan*. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25097/1/tesis%20027%20Ingenier%20C3%ADa%20Agropecuaria%20-%20Silva%20Arsenio%20-%20cd%20027.pdf>
- Asobanca. (ENERO de 2021). *BOLETIN MACROECONOMICO ENERO 2021*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/new/wp-content/uploads/2021/06/Boleti%CC%81n-Macroecono%CC%81mico-Enero-2021-FINAL.pdf>
- Cajilema, D. (2017). *Evaluación de la condición corporal y el rendimiento a la carne de los ovinos faenados en el camal municipal de la ciudad de Riobamba*. Obtenido de Trabajo de investigación: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7210/1/27T0369.pdf>
- Canales, R. (15 de Abril de 2015). *Criterios para la toma de decisión de Inversiones*. Obtenido de Revista electrónica de Investigación en Ciencias Económicas: dialnet.unirioja.es › descarga › artículo
- Dumar, N. (Junio de 2017). *Herramientas de Planeación Estratégica*. Obtenido de Fase 3 Unidad 2: <http://naslydumar.blogspot.com/2017/06/fase-3-unidad-2-herramientas-de.html>8963079
- Ervin, R. (Abril de 2014). *Producción de prendas de vestir a base de textiles de lana merino*. Obtenido de Trabajo de Grado: <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1518/1/PLAN%20LANA%20MERINO%20-%20JONATHAN%20ROSALES.pdf>
- Gonzalez, V., & Tapia, M. (2017). *Manual de manejo ovino*. CHILE: Boletín INIA / N° 03, 156. (l. d. Agropecuario, Ed.) .
- Guarderas, M. (2015). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCION Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCION Y*

- PROVINCIA DE PICHINCHA. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/109/1/T-UIDE-0034.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Sexta Edición: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEC. (2017). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria Continua*. Obtenido de ESPAC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf
- ISOTOOLS EXCELLENCE. (2015) *¿Cómo conseguir un certificado de calidad ISO 9001?* Obtenido de <https://www.isotools.com.co/certificado-de-calidad-iso-9001/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. Mexico Df: Pearson Educacion.
- Leon, Á. D. (Septiembre de 2018). *Valoración económica de la producción de ovinos Pelibuey y Black Belly y las perspectivas de su desarrollo en el mercado del cantón Pastaza*. Obtenido de Trabajo de titulación: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/9052/1/20T01081.pdf>
- Lopez, F. (Noviembre de 2017). *Plan de negocios para el establecimiento de una finca ovina de engorde en Tela, Atlántida, Honduras*. Obtenido de Proyecto especial de graduación: <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/6155/1/AGN-2017-015.pdf>
- MAG. (2018). Obtenido de CENSO NACIONAL AGROPECUARIO: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/CNA/Tomo_CNA.pdf
- Medigraphic. (SEPTIEMBRE de 2016). *MORTALIDAD DE CORDEROS DURANTE EL PARTO Y LACTANCIA CON EL SISTEMA OVEJA AMARRADA*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/abanico/av-2012/av123d.pdf>
- MSD Animal Health Ecuador. (2021). *Ganado Bovino-Ovino*. Obtenido de <https://www.msd-salud-animal.ec/especie-animal/ganado-bovino-ovino/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (Marzo de 2017). *Técnicas de Muestreo sobre una población a estudio*. Obtenido de International Journal of Morphology: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Restrepo, L. (2018). *INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL*. Obtenido de http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario_Invest_Documental_final_-_Lina_Rpo.pdf

Rodriguez, D., Erazo, J., & Narvaez, C. (23 de 09 de 2019). *Técnicas cuantitativas de investigación de mercados aplicadas al consumo de carne en la generación millennial de la ciudad de Cuenca (Ecuador)*. Obtenido de Revista Espacios: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n32/19403220.html>

Romero, J. M. (2021). Obtenido de ¿Cómo obtener una Certificación ISO?: <https://profesionistas.org.mx/como-obtener-una-certificacion-iso/>

- Sande, J. (Septiembre de 2010). *Empresa e iniciativa emprendedora*.
Obtenido de
http://www.librosdetextogratis.com/fotos/1283347707_JK7j.pdf
- SRI. (2021). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía y Fortalecimiento* .
Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>
- SRI. (2021). *RÉGIMEN IMPOSITIVO PARA MICROEMPRESAS*. Obtenido de
<https://www.sri.gob.ec/regimen-impositivo-para-microempresas>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (Febrero de 2015). *Fundamentos de Marketing*.
Obtenido de Decimocuarta edición:
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Weinberger, K. (Junio de 2019). *Plan de Negocios*. Obtenido de Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio: www.uss.edu.pe › eventos › JovEmp › pdf › LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS

ANEXOS

Anexo 1 Resultados Encuestas Online



Preguntas Respuestas 157

157 respuestas



No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

Resumen

Pregunta

Individual

1. ¿Por cuantas personas está conformada su familia?

157 respuestas

4

5

3

6

Anexo 2 Modelo de Entrevista

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil



Facultad De Administración

Carrera De Ingeniería Comercial

Entrevista

En la siguiente entrevista, se realizarán varias interrogantes para identificar la crianza del ganado ovino, técnicas de cuidado y las dificultades que se presentan en la comercialización en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba.

Nombre del Encuestado: _____

Ocupación: _____

1. ¿Cuál es el proceso que usted realiza para adquirir o aumentar la cantidad de ganado ovino?

2. Según su experiencia, ¿Cuáles son los tipos de raza de ganado de ovino genera una mayor calidad?

3. ¿Cuál es su percepción con respecto a que el rendimiento de la carne y leche de ovino se asocie con el origen del animal?

4. ¿Cómo es el proceso de alimentación para el engorde del ganado ovino?

5. ¿Cuáles son los procesos más complejos en el cuidado del ganado ovino?

6. ¿Cuáles son los métodos fitosanitarios que realiza para el cuidado de su ganado ovino?

7. ¿Cuáles son los canales de distribución que usted utiliza para comercializar su ganado ovino?

8. ¿Tiene usted algún proceso para comercializar este tipo de animales de acuerdo a sus características (peso, tamaño, etc.)? En caso de tenerlo, ¿Cómo lo Hace?

9. ¿Cuáles son los principales problemas que se presenta a usted al momento de la comercialización. ?

10. ¿Comercializa usted algún producto derivado del ovino?

11. ¿Cree usted que actualmente el mercado de productos que deriven de Ovino se encuentre en crecimiento?. Si es así, ¿Por qué lo considera?

-----Gracias por su colaboración-----

Anexo 3 Modelo de encuestas

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil



Facultad De Administración

Carrera De Ingeniería Comercial

Encuesta

La presente encuesta tendrá como finalidad identificar las preferencias y puntos de vista que tiene el consumidor final con respecto a los productos derivados de ovino; para así conocer su aceptación en la ciudad de Riobamba. El encuestado podrá elegir entre varias posibles respuestas y en caso de no entender el contenido de la interrogante, se comunicará al encuestador.

1. ¿Por cuantas personas está conformada su familia?

2. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

Menor a \$400 \$400 Mayor a \$400 No labora

3. ¿Con que frecuencia consume usted carne?

Muy frecuente Frecuente Pocas veces No consume

4. ¿Qué tipo de carne consume?

Carne de Res Carne de Cerdo Carne de Ovíno Otros

5. ¿Ha consumido usted productos derivados de ovino?

Si No Pocas Veces

6. ¿Cuál es su percepción con respecto a la carne de ovino

Alto precio

Cocción complicada

Sabor distinto a la carne tradicional

Carne con mayor ternura

Contiene mayores nutrientes

Otros: _____

7. ¿Prefiere usted adquirir la carne en presentación de congelados o fresca?

Congelados Fresca

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de carne de ovino en presentación de congelados?

9. ¿Consume usted leche proveniente de origen animal?

Si No

Nota: En caso de que el encuestado no consuma leche de Oveja, termina la encuesta.

10. ¿Cuáles son las principales características que busca usted al momento de adquirir un tipo de leche?

No contenga lactosa

Relación de precio-beneficio

Nutrientes y contenido

Diversidad de presentaciones

Otros: _____

11. ¿Qué clase de leche de origen animal es de su preferencia?

Leche de Vaca Leche de cabra Leche de Oveja Otros

12. ¿Con qué frecuencia consume usted leche de Oveja?

Muy frecuente Frecuente Pocas veces No consume

Anexo 4 Certificado productores ganaderos de ovino



Ministerio de Agricultura y Ganadería

Otilio Alberto Guamán Payasco

El ministerio de agricultura y ganadería certifica al Sr. Otilio Alberto Guamán Payasco, como **productor ganadero de la provincia de Chimborazo, bajo las buenas prácticas de manejo del ganado ovino y productor de la parroquia Chambo.**

Chimborazo, 13 de agosto de 2016

Juan Bosco Pinargote Zambrano

C.I. 1304819426

Edgar Zambrano Basurto

C.I. 1306460773



Ministerio de Agricultura y Ganadería

Mario Emanuel Chicaiza Quishpe

El ministerio de agricultura y ganadería certifica al Sr. Mario Emanuel Chicaiza Quishpe, como **productor ganadero de la provincia de Chimborazo, bajo las buenas prácticas de manejo del ganado ovino y productor de la parroquia Guamote.**

Chimborazo, 20 de julio 2015

Juan Bosco Pinargote Zambrano

C.I. 1304819426

Edgar Zambrano Basurto

C.I. 1306460773

MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERÍA

