



**PROYECTO DE TITULACIÓN:**

**DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL PARA EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE  
FINCA LOS NONNOS EN LA INDUSTRIA DE EMBUTIDOS DEL ECUADOR**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGÍSTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Presentado por:**

Anderson Abel UNDA ZAMBRANO

**Guayaquil – Ecuador**

**2025**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por ser mi guía constante, fuente de fortaleza y sabiduría en cada etapa de este camino académico y personal.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a la comunidad académica y a quienes impulsan la búsqueda del conocimiento como medio para el desarrollo profesional y social.

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Holger Barriga Medina**  
**Tutor del Proyecto**

---

**Gabriela Vilela Govea**  
**Evaluador 1**

---

**Mary Jovanna Rivadeneira Morales**  
**Evaluador 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

Yo, Anderson Abel Unda Zambrano, acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, noviembre del 2025.

---

**Autor**

## **Diversificación comercial para el crecimiento sostenible de Finca Los Nonnos en la industria de embutidos del Ecuador**

Anderson Abel UNDA ZAMBRANO

### **Palabras clave:**

Reestructuración estratégica, posicionamiento de marca, industria de embutidos, producción porcina, agroindustria en Ecuador, sostenibilidad empresarial.

**Resumen:** Finca Los Nonnos es una empresa ecuatoriana de producción porcina y elaboración de embutidos, ubicada en Jaramijó, Manabí. Opera con un modelo integrado y certificaciones BPA y BPM, lo que asegura procesos seguros, trazables y sostenibles. En Ecuador, la porcicultura aporta cerca del 9 % del PIB agropecuario y genera más de 230 mil toneladas métricas de carne al año. El caso analiza una oportunidad de expansión ante el estancamiento de los canales tradicionales de venta. Con la metodología de Caso de Negocio de Harvard y principios de Design Thinking, se evaluaron tres alternativas estratégicas desde una perspectiva financiera, operativa y comercial. La alternativa de expansión comercial B2B e institucional se consideró la más viable, al maximizar la generación de valor económico, aumentar la utilización de la capacidad instalada y fortalecer la presencia en clientes corporativos de alto volumen, sentando las bases para un crecimiento empresarial sostenible.

**Códigos JEL: M10, M31 y L66**

### **Key words:**

Strategic restructuring, brand positioning, processed meat industry, pig production, agribusiness in Ecuador, business sustainability.

**Abstract:** Finca Los Nonnos is an Ecuadorian company dedicated to pork production and sausage processing, located in Jaramijó, Manabí. It operates under an integrated model holding GAP (Good Agricultural Practices) and GMP (Good Manufacturing Practices) certifications, ensuring safe, traceable, and sustainable processes. In Ecuador, the swine industry contributes nearly 9% to the agricultural GDP and generates over 230 thousand metric tons of meat annually. The case analyzes an expansion opportunity in response to the stagnation of traditional sales channels. Using the Harvard Business Case methodology and Design Thinking principles, three strategic alternatives were evaluated from financial, operational, and commercial perspectives. The B2B and institutional commercial expansion alternative was determined to be the optimal choice, as it maximizes economic value generation, increases installed capacity utilization, and strengthens the company's presence among high-volume corporate clients, laying the foundation for sustainable business growth.

**JEL codes: M10, M31 y L66**

## 1. Definición de oportunidad

La industria global de embutidos integra el mercado de carnes procesadas que, según Precedence Research (2024), alcanzó USD 698.1 mil millones en 2024 y podría superar USD 1.260 mil millones en 2034, con un crecimiento anual de 6.09 %. Por su parte, la OECD y la FAO (2023) prevén que, aunque el consumo mundial de carne crecerá 12 % hacia 2033, la carne de cerdo avanzará con menor ritmo, por lo que la competitividad dependerá del valor agregado. Además, el USDA FAS (2023) señala que la producción porcina ecuatoriana mantiene un crecimiento estable gracias a la integración vertical, posicionándose como alternativa frente a la carne bovina.

En Ecuador, la industria de alimentos y bebidas sigue siendo clave, pues representa el 14 % del PIB manufacturero y el 19 % de las ventas empresariales en 2023 (Ekos Negocios, 2024). Por su parte, la porcicultura destaca al aportar cerca del 9 % del PIB agropecuario y más de 230 mil toneladas de carne porcina al año, siendo la tercera más consumida en el país (Asociación de Porcicultores del Ecuador, 2023). Además, el consumo per cápita llega a 11,3 kg anuales y continúa en aumento por su precio competitivo, notable versatilidad y adecuado valor nutricional (INEC, 2022).

Este crecimiento ha impulsado también al subsector de productos cárnicos procesados, especialmente los embutidos, el cual refleja una demanda sólida y sostenida, con productos presentes en el 99 % de los hogares ecuatorianos (Kantar & Primicias, 2024). Se estima que su consumo per cápita en Ecuador bordea los 5,4 kg/persona/año, concentrado mayoritariamente en zonas urbanas con interés por alimentos listos para consumir y vinculado a hogares con doble ingreso (Euromonitor, 2022). Además, el procesamiento de productos cárnicos movió más de USD 500 millones en 2017 (CFN, 2018), evidenciando un entorno favorable y una oportunidad de expansión comercial para el sector.

En este contexto, el mercado de embutidos se ha tornado más competitivo y sofisticado. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2024), la demanda interna cayó 2.2 % en el segundo trimestre, lo que redujo la rotación en canales tradicionales y motivó la búsqueda de segmentos más estables como el institucional, entre ellos existen tres referentes estratégicos que ilustran distintos caminos de posicionamiento:

- La Europea, se ha consolidado en el segmento premium, diferenciándose a través de calidad gourmet, certificaciones de inocuidad alimentaria y campañas de marketing localizadas. (Revista Zona Libre, 2025)
- Pronaca, referente nacional, sostiene su dominio mediante una cadena de valor integrada, innovación en sabores y una marca asociada a confianza y tradición (Pronaca, 2023). A su vez, 3tres3 (2024) indica que su integración total, desde genética hasta distribución, le permite reducir costos y conservar liderazgo frente a competidores no integrados.
- Las marcas blancas de Supermaxi/Megamaxi, por su parte, han capturado una porción significativa del mercado a través de productos de bajo costo, alta disponibilidad y promociones por volumen, imponiendo presión sobre los márgenes de productores medianos (Corporación Favorita, 2023).

Frente a esta competencia estructurada, Finca Los Nonnos, empresa ecuatoriana fundada en 2011 en el cantón Jaramijó, provincia de Manabí, combina la producción porcina y el procesamiento de embutidos, su operación está certificada en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), garantizando trazabilidad, seguridad alimentaria y cumplimiento normativo, en este contexto, Deloitte (2024) reporta que 55 % de consumidores y compradores corporativos priorizan transparencia sobre precio, por lo que estas acreditaciones se convierten en una ventaja decisiva frente a la oferta informal.

A pesar de su infraestructura moderna, la empresa presenta un estancamiento en sus niveles de ventas y un bajo aprovechamiento de su capacidad instalada, derivado de una dependencia excesiva de canales de comercialización tradicionales y locales, esta situación, sumada a la alta concentración del mercado de embutidos en pocos actores dominantes y la presión competitiva de marcas blancas, ha generado una ineficiencia estructural que compromete la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa a mediano plazo.

Esta situación abre una opción estratégica para ampliar y diversificar la comercialización. Por su parte, la Superintendencia de Compañías (2023) señala que, aunque existen muchas firmas cárnicas, el 80 % de los ingresos se concentra en pocos actores, de modo que las medianas deben enfocarse en nichos desatendidos. Asimismo, Revista Líderes (2023) confirma el crecimiento del segmento artesanal y premium, mientras que Euromonitor International (2023) destaca el auge de presentaciones individuales de alto rendimiento listas para consumir. En consecuencia, el contexto competitivo muestra varios factores decisivos para escalar en la industria de embutidos tales como:

- Acceso a canales masivos (retail, food service, institucional).
- Posicionamiento de marca en segmentos específicos.
- Innovación en productos y formatos.
- Capacidad de respuesta operativa y cumplimiento de estándares.

Finca Los Nonnos cuenta con ventajas comparativas en estos aspectos, pero requiere una estrategia enfocada que le permita maximizar su potencial y capitalizar las oportunidades del mercado. Entre las posibilidades se encuentran: el desarrollo de una fuerza comercial B2B, alianzas con marcas blancas, fortalecimiento de marketing digital y mejoras logísticas para abastecer nuevos canales con eficiencia.

Como parte del diagnóstico interno, se aplicaron encuestas estructuradas a gerentes y supervisores, así como entrevistas grupales al personal operativo, con el fin de identificar percepciones sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos y comerciales. Los resultados reflejaron una alta valoración del compromiso institucional y la calidad productiva, pero también debilidades en la coordinación interdepartamental, limitada gestión de canales y escaso uso de herramientas digitales de marketing y ventas, estos hallazgos permitieron delimitar con mayor precisión oportunidades de mejora.

La elección de la metodología de Caso de Negocio de Harvard, integrada con principios de Design Thinking, se justifica por su capacidad para abordar problemas complejos donde la decisión no depende únicamente de proyecciones financieras, sino de la alineación

estratégica con las capacidades reales de la organización, a diferencia de un Plan de Negocios tradicional, este permite realizar un análisis comparativo y riguroso de alternativas, lo cual es vital para dimensionar el costo de oportunidad.

Este caso de negocio, por tanto, busca explorar y evaluar distintas alternativas estratégicas que permitan superar el estancamiento actual y construir un camino sostenible de crecimiento comercial, manteniendo el enfoque en calidad, certificación e innovación. En este sentido, el presente caso de negocio busca responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la mejor alternativa para que Finca Los Nonnos diversifique y fortalezca sus canales de comercialización, mejorando su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano plazo?

### Identificación de objetivos y métricas.

La oportunidad de diversificación y fortalecimiento de los canales de comercialización debe alinearse con los objetivos estratégicos y operativos de Finca Los Nonnos. Como empresa dedicada a la producción porcina y elaboración de embutidos certificados, la misión se enfoca en brindar excelencia mediante productos alimenticios de alta calidad, con procesos tecnificados, sostenibles y rentables, cumpliendo con normativas sanitarias y ambientales. La visión proyecta convertirla en la marca preferida del mercado local, destacándose por su calidad, innovación, confianza y respaldo de un equipo humano comprometido.

Frente a este marco, los objetivos de la empresa más relevantes que se relacionan con la oportunidad identificada son:

1. Incrementar los ingresos por ventas mediante la apertura de nuevos canales de comercialización.
2. Mejorar la rentabilidad operativa, optimizando el uso de la capacidad instalada.
3. Ampliar la cobertura de mercado, llegando a nuevos segmentos institucionales y minoristas.
4. Fortalecer el posicionamiento de marca, enfatizando atributos de calidad e innovación.
5. Asegurar la sostenibilidad del crecimiento, manteniendo estándares de inocuidad, cumplimiento normativo y eficiencia ambiental.

Con base en esta lista, se han priorizado tres objetivos junto con las siguientes métricas clave para evaluar el impacto de las alternativas de solución:

**Tabla 1**  
*Objetivos y métricas Finca Los Nonnos*

Objetivos	Métricas asociadas
<b>1. Aumentar los ingresos por ventas</b>	Variación porcentual de ingresos mensuales / anuales
<b>2. Mejorar la rentabilidad operativa</b>	Margen operativo sobre ventas; Utilización porcentual de la capacidad instalada
<b>3. Ampliar la cobertura de mercado</b>	Número de nuevos canales activos; Cobertura geográfica

*Elaborado por: Autor*

## 2. Generación de Alternativas

Para entender la problemática, es útil analizar casos del mismo sector. A nivel internacional, el estudio de Embutidos Arichuna muestra cómo la empresa fortaleció su posición mediante redes interorganizacionales, resaltando la confianza, la comunicación efectiva y el uso de tecnologías como ERP y apps móviles (Veliz, 2018). También evidenció riesgos por la dependencia de relaciones informales y la escasa inversión en marketing digital, algo crítico en un contexto donde el comercio electrónico y las plataformas digitales son ahora esenciales (Revista Ialimentos, 2023). A nivel nacional, el caso de la fábrica de embutidos San Pablo evidenció que una reestructuración integral permitió superar dificultades operativas y financieras, mejorando su sostenibilidad (Noboa, 2004).

En la etapa de análisis se adoptó un enfoque centrado en las personas inspirado en el Design Thinking. Según Brown (2008), esta disciplina combina sensibilidad y métodos de diseño para alinear necesidades humanas con lo factible y viable, criterio que aquí se empleó para co-crear soluciones con el personal operativo. Asimismo, se ajustó al entorno interno, priorizando empatía y colaboración con los colaboradores clave de Finca Los Nonnos, cuyo conocimiento directo orientó el proceso.

A través de encuestas a gerencias y jefaturas, se aplicaron cuestionarios estructurados con 10 preguntas cerradas bajo una escala de Likert de 5 puntos, los ejes abordados incluyeron cumplimiento de objetivos estratégicos, desempeño operativo e innovación. También se efectuaron entrevistas grupales con personal operativo, se utilizó una guía de 6 ejes temáticos con preguntas abiertas, el objetivo fue capturar el conocimiento empírico sobre ineficiencias logísticas y cuellos de botella que las métricas financieras no evidencian por sí solas.

La información recopilada fue procesada mediante tabulación estadística para las encuestas, mientras que los datos cualitativos de las entrevistas se organizaron en un diagrama de afinidad, estos hallazgos fueron utilizados como base para la generación y selección de alternativas, asegurando que las propuestas respondan a las capacidades reales de la empresa y al conocimiento empírico de su propio equipo.

Para garantizar una visión amplia sin sesgos, se constituyó un equipo multifuncional (Ventas, Operaciones, Producción, Marketing y Finanzas) que aplicó:

1. Lluvia de ideas: +20 propuestas iniciales. (Ver Apéndice A)
2. Diagrama de afinidad: agrupamiento en cuatro ejes (Canales y distribución; Innovación de producto; Marketing y marca; Digitalización y logística). (Ver Apéndice B)

A partir de esta depuración, se definieron tres alternativas (incluido el statu quo). Cada opción se evaluó luego según las métricas de ingresos y rentabilidad, tomando como referencia el desempeño financiero de 2020–2024 (expresado en miles de USD), cifras consideradas a partir de la información financiera propia de la empresa. (Ver Apéndice C)

**Tabla 2**

*Resumen desempeño financiero Finca Los Nonnos 2020-2024 (Cifras expresadas en USD)*

Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ingresos</b>	\$5,191,073	\$5,110,366	\$5,341,027	\$5,128,616	\$3,881,973
<b>Costos</b>	\$4,447,047	\$4,317,586	\$4,659,666	\$4,098,600	\$3,343,751
<b>Margen bruto</b>	\$744,026	\$792,780	\$681,361	\$1,030,016	\$538,222
<b>Margen bruto (%)</b>	14,3 %	15,5 %	12,8 %	20,1 %	13,9 %

*Elaborado por: Autor*

### a) Alternativa 1. Statu quo

Esta alternativa plantea mantener el modelo operativo y comercial actual de Finca Los Nonnos, basado en canales locales de distribución, ventas en puntos propios y acuerdos limitados con distribuidores regionales, no implica nuevas inversiones significativas ni cambios estructurales, priorizando la estabilidad sobre la expansión.

- **Implicaciones operativas:** esta opción requiere únicamente la continuidad de los procesos y estructuras existentes. La producción, logística y fuerza comercial seguirían operando bajo los mismos volúmenes y rutinas, sin demandar ajustes en la capacidad instalada ni incorporación de nuevos recursos humanos o tecnológicos.
- **Implicaciones estratégicas:** preservar la actual posición de la empresa en el mercado local, enfocada en la calidad del producto y en el cumplimiento de normas sanitarias, pero sin un crecimiento visible en participación de mercado o penetración en nuevos canales, la empresa seguiría expuesta a presiones de precios y competencia de marcas blancas, con un riesgo de pérdida gradual de relevancia.
- **Impacto esperado:** principalmente de estancamiento controlado, la empresa conservaría márgenes moderados, estabilidad en el flujo de caja y bajo riesgo financiero, pero sin mejoras sostenibles en rentabilidad ni fortalecimiento de marca.

### b) Alternativa 2. Expansión B2B e Institucional

Esta alternativa propone conformar un equipo de ventas especializado en el canal B2B, orientado a clientes institucionales, mayoristas y cadenas de retail nacional. El objetivo es ampliar la cobertura comercial mediante contratos marco con hoteles, comedores industriales y supermercados, garantizando volúmenes de compra estables y relaciones de largo plazo.

- **Implicaciones operativas:** esta estrategia requiere la contratación y capacitación de tres ejecutivos comerciales B2B, la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de clientes corporativos y la optimización de la logística para atender nuevos destinos de entrega. Además, implica un aumento en la coordinación entre las áreas de producción, ventas y distribución para garantizar cumplimiento en tiempos y volúmenes, por lo que la planta deberá operar a cerca del 90 % de su capacidad instalada, generando economías de escala y mejor aprovechamiento de costos fijos.
- **Implicaciones estratégicas:** esta alternativa representa un cambio sustancial en el posicionamiento de Finca Los Nonnos, pasaría de un enfoque local minorista a un modelo de proveedor institucional, consolidando relaciones de negocio más

predecibles y estables, adicionalmente, fortalecería su reputación como marca confiable y certificada, lo cual abriría puertas para negociaciones con supermercados o distribuidores de gran escala.

- **Impacto esperado:** se proyecta un incremento escalonado en ventas alineado a la maduración del sistema CRM, por otro lado, mediante la optimización de la capacidad instalada y la gestión digital de clientes, se asume la recuperación del margen bruto al nivel histórico del 21 %, superando la ineficiencia actual gracias a economías de escala.

### c) Alternativa 3. Alianzas y Marketing Digital

Esta alternativa se centra en implementar una estrategia dual de expansión mediante alianzas estratégicas (co-branding) con marcas blancas de cadenas de supermercados y el fortalecimiento del marketing digital mediante una plataforma de comercio electrónico B2B. El propósito es diversificar los canales de ingreso, aumentar la visibilidad de marca y acceder directamente al consumidor final.

- **Implicaciones operativas:** la estrategia demanda la creación de una línea de productos bajo co-marca o marca blanca, ajustando procesos de etiquetado y control de calidad para cumplir con estándares de aliados comerciales como Supermaxi o Mi Comisariato. Además, implica el desarrollo de una plataforma e-commerce corporativa, integrando pedidos, pagos y despachos, junto con campañas de marketing digital orientadas a posicionar la línea gourmet y sostenible.
- **Implicaciones estratégicas:** esta opción permite reposicionar a Finca Los Nonnos como una marca innovadora y sostenible, capaz de competir en segmentos de valor agregado. El co-branding refuerza la credibilidad de la marca al asociarse con distribuidores reconocidos, mientras la digitalización amplía el alcance hacia clientes institucionales y minoristas modernos. La estrategia favorece la creación de una comunidad digital alrededor de la marca, incrementando la interacción y fidelización.
- **Impacto esperado:** Los efectos esperados incluyen un crecimiento proyectado del 10 % anual en ingresos, una mejora del margen operativo en 2 puntos porcentuales y una diversificación saludable de ingresos entre retail, institucional y canal digital. A nivel organizacional, promueve una cultura de innovación y aprendizaje continuo, fortaleciendo las áreas de marketing, sistemas y servicio al cliente.

## 3. Análisis de Alternativas

Para tomar una decisión sólida, cada alternativa se desarrolla siguiendo los cuatro pasos clave de la metodología de Harvard: descripción, supuestos, análisis financiero y estratégico. Al final, se compara su viabilidad financiera como el impacto humano y de marca.

### a) Alternativa 1: Continuidad del modelo actual (Statu Quo)

#### Descripción

Esta alternativa plantea mantener el modelo operativo y comercial vigente de Finca Los Nonnos, limitándose a los canales de distribución actuales (puntos de venta propios y

distribuidores locales) sin ejecutar nuevas inversiones de capital ni expansiones de mercado, en otras palabras, se prioriza la estabilidad de la rutina operativa sobre el crecimiento.

### Supuestos

- Se proyectan ventas planas de \$3.88 millones USD anuales, replicando el desempeño de 2024 sin crecimiento real (ajustado solo por inflación).
- Se mantiene la estructura de costos actual, donde la capacidad instalada se utiliza apenas al 65 %, generando ineficiencias y altos costos fijos unitarios.
- Se asume la continuidad de la pérdida neta registrada en el último ejercicio fiscal, debido a que el margen bruto actual no es suficiente para cubrir la totalidad de los gastos operativos y administrativos.

### Análisis financiero

Al evaluar la continuidad del negocio bajo las condiciones actuales, se identifica que la operación no se encuentra en punto de equilibrio. De acuerdo con los estados financieros de 2024, la empresa generó una pérdida de flujo de caja de -\$314,228 USD. A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado para este escenario:

**Tabla 3**

*Proyección de flujo de caja - Alternativa 1 - Statu quo (Cifras expresadas en USD)*

<b>FINCA LOS NONNOS</b>						
Proyección de flujos de caja alternativa 2	<b>2024 (Año 0)</b>	<b>2025 (Año 1)</b>	<b>2026 (Año 2)</b>	<b>2027 (Año 3)</b>	<b>2028 (Año 4)</b>	<b>2029 (Año 5)</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>	\$3,881,973	\$3,881,973	\$3,881,973	\$3,881,973	\$3,881,973	\$3,881,973
(-) Costos y Gastos	\$4,196,201	\$4,196,201	\$4,196,201	\$4,196,201	\$4,196,201	\$4,196,201
<b>(=) Flujo Neto de Caja</b>	<b>\$-314,228</b>	<b>\$-314,228</b>	<b>\$-314,228</b>	<b>\$-314,228</b>	<b>\$-314,228</b>	<b>\$-314,228</b>
<b>VAN</b>	<b>\$-1,132,721.62</b>					

*Elaborado por: Autor*

Bajo el supuesto de statu quo (sin inversión ni crecimiento), esta pérdida se vuelve estructural. Al proyectar este flujo negativo a cinco años, descontado a una tasa del 12 %, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) negativo de -\$1.13 millones USD, esto confirma que mantener el modelo actual no preserva el valor de la empresa.

### Análisis estratégico y humano

Esta opción evita riesgos, pero también perpetúa la sensación de “trabajar sobre lo mismo”, el equipo operativo mantiene rutinas conocidas, pero la falta de nuevos desafíos y la evidencia de resultados financieros negativos ponen en riesgo la estabilidad laboral y el clima organizacional a mediano plazo.

#### **b) Alternativa 2: Expansión B2B e Institucional**

### Descripción

Esta estrategia plantea una transformación digital y comercial de la Finca Los Nonnos, centrada en la adopción tecnológica de un sistema de gestión de relaciones con clientes

(CRM). El objetivo es profesionalizar el proceso de ventas, transitando de una gestión reactiva e informal a una metodología basada en datos, seguimiento automatizado y segmentación precisa. El núcleo de la propuesta utiliza el CRM como palanca para penetrar el segmento corporativo (B2B) y de eventos institucionales.

La herramienta permitirá gestionar la base de datos de clientes, automatizar el seguimiento de cotizaciones y medir el desempeño de la fuerza de ventas en tiempo real. A diferencia del Statu Quo, esta alternativa no solo busca vender más, sino vender mejor, optimizando el ciclo de vida del cliente y asegurando la recurrencia de los grandes contratos corporativos.

### Supuestos

Para la estructuración del flujo de caja proyectado, se han establecido las siguientes premisas financieras y tecnológicas:

- Inversión Inicial (Año 0): Se contempla un desembolso de \$120,000. Este rubro incluye la adquisición y parametrización del software CRM, la compra de hardware necesario, capacitación técnica del personal y las adecuaciones físicas.
- Curva de Aprendizaje en Ingresos: Se adopta una proyección escalonada que refleja la curva de adopción del nuevo sistema:
  - Año 1 (Implementación): Crecimiento conservador del 5%, debido al periodo de adaptación del personal al nuevo software y la carga inicial de datos.
  - Año 2 (Estabilización): Aceleración al 9% anual, fruto de la explotación de la base de datos y la automatización de campañas de marketing.
  - Año 3 en adelante (Consolidación): Crecimiento sostenido del 12%, operando con un proceso comercial totalmente digitalizado y optimizado.
- Estructura de Costos y Gastos:
  - Eficiencia Operativa: Se proyecta la recuperación del Margen Bruto al 21% gracias a una mejor negociación y planificación de eventos permitida por el CRM.
  - Gastos Operativos e Inflación: Se incorpora un aumento estructural del 10% en los Gastos Operativos base para cubrir el licenciamiento anual del software (SaaS), mantenimiento técnico y comisiones de ventas. A partir de este nivel, se proyecta un ajuste inflacionario del 2% anual.

### Análisis financiero

La evaluación de esta alternativa, revela un escenario de creación de valor, caracterizado por un periodo inicial de esfuerzo financiero seguido de una rentabilidad superior.

#### Tabla 4

*Proyección de flujo de caja - Alternativa 2 - Expansión comercial B2B e institucional (Cifras expresadas en USD)*

<b>FINCA LOS NONNOS</b>						
Proyección de flujos de caja alternativa 2	<b>2024</b> (Año 0)	<b>2025</b> (Año 1)	<b>2026</b> (Año 2)	<b>2027</b> (Año 3)	<b>2028</b> (Año 4)	<b>2029</b> (Año 5)
<b>Ingresos Operacionales</b>		\$4,076,072	\$4,442,918	\$4,976,068	\$5,573,196	\$6,241,980
(-) Costos de Ventas (79%)		\$3,220,097	\$3,509,905	\$3,931,094	\$4,402,825	\$4,931,164

(=) Margen Bruto (21%)	\$855,975	\$933,013	\$1,044,974	\$1,170,371	\$1,310,816
(-) Gastos Operativos	\$-900,701	\$-918,715	\$-937,089	\$-955,831	\$-974,948
(=) Flujo Operativo Neto	\$-44,726	\$14,298	\$107,885	\$214,540	\$335,868
(-) Inversión Inicial	\$-120,000				
<b>Flujo Neto Total</b>	\$-120,000	\$-44,726	\$14,298	\$107,885	\$214,540
<b>VAN</b>	\$255,180				
<b>TIR</b>	43%				
<b>PAYBACK</b>	3.2 años				

*Elaborado por: Autor*

Como se observa en la Tabla 4, el Año 1 (2025) presenta un flujo neto levemente negativo (\$-44,725). Este resultado es coherente con la fase de implementación tecnológica, donde se absorben los costos de licencias y aprendizaje sin alcanzar aún el pico de eficiencia en ventas. Sin embargo, la tecnología actúa como un acelerador a partir del Año 2, los indicadores finales confirman la viabilidad:

- Valor Actual Neto (VAN): El proyecto genera un valor presente de \$255,180, validando que la inversión en tecnología CRM crea valor real para la empresa.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Se obtiene una TIR del 43.0%. Este rendimiento superior demuestra que la eficiencia ganada por el uso del CRM supera ampliamente el costo de su implementación.
- Periodo de Recuperación (Payback): La inversión tecnológica y operativa se recupera en 3.2 años (inicios del 2028).

### **Análisis estratégico y humano**

Desde la perspectiva organizacional, esta ruta impulsa la profesionalización del talento humano, el equipo comercial abandona el rol de "toma-pedidos" para desarrollar competencias de negociación consultiva y manejo de herramientas digitales (CRM). Aunque esto representa un desafío de gestión del cambio y curva de aprendizaje, el impacto en la moral es positivo al vincular el esfuerzo con resultados tangibles de crecimiento y bonificaciones por cumplimiento de metas corporativas.

#### **c) Alternativa 3: Alianzas Estratégicas y Marketing Digital**

##### **Descripción**

Esta alternativa propone una estrategia de diversificación mediante acuerdos de co-branding con cadenas de autoservicio (Supermaxi, Mi Comisariato) para introducir una línea de productos gourmet, complementada con el desarrollo de un canal directo digital (e-commerce B2B). El objetivo es reducir la dependencia de intermediarios tradicionales y modernizar la percepción de la marca ante un consumidor más sofisticado.

##### **Supuestos**

Para la proyección se han considerado las siguientes premisas:

- Inversión Inicial (Año 0): \$80,000 USD destinados al desarrollo de la plataforma web, campañas de lanzamiento digital y pago de cuotas de entrada en supermercados.

- Crecimiento Moderado: Se estima un incremento de ingresos del 10 % anual, limitado por la alta competencia en percha y la curva de adopción del canal digital.
- Margen Bruto (16 %): Aunque la línea gourmet tiene mayor precio, el margen bruto se sitúa en el 16 % (superior al actual, pero inferior al B2B) debido a los costos de intermediación y descuentos exigidos por las cadenas de retail.
- Gastos de Marketing: Se proyecta un incremento del 5 % en los Gastos Operativos base para sostener la pauta digital y comisiones de agencias.

### Análisis financiero

Al someter esta alternativa al análisis de costos totales, se evidencia que el volumen de ventas proyectado y el margen del 16 % son insuficientes para cubrir la estructura de costos fijos de la planta en el corto plazo. Aunque reduce la pérdida operativa en comparación con el statu quo, el proyecto no alcanza el punto de equilibrio financiero hasta el quinto año.

**Tabla 5**

*Proyección de flujo de caja - Alternativa 3 - Alianzas estratégicas y marketing digital (Cifras expresadas en USD)*

<b>FINCA LOS NONNOS</b>						
Proyección de flujos de caja alternativa 2	<b>2024 (Año 0)</b>	<b>2025 (Año 1)</b>	<b>2026 (Año 2)</b>	<b>2027 (Año 3)</b>	<b>2028 (Año 4)</b>	<b>2029 (Año 5)</b>
<b>Ingresos Operacionales</b>		\$4,270,170	\$4,697,187	\$5,166,906	\$5,683,596	\$6,251,956
(-) Costos de Ventas (84%)		\$-3,586,943	\$-3,945,637	\$-4,340,201	\$-4,774,221	\$-5,251,643
<b>(=) Margen Bruto (16%)</b>		\$683,227	\$751,550	\$826,705	\$909,375	\$1,000,313
(-) Gastos Operativos		\$-859,760	\$-876,955	\$-894,494	\$-912,384	\$-930,632
<b>(=) Flujo Operativo Neto</b>		\$-176,533	\$-125,405	\$-67,789	\$-3,009	\$69,681
(-) Inversión Inicial	-80,000					
<b>Flujo Neto Total</b>	-80,000	\$-176,533	\$-125,405	\$-67,789	\$-3,009	\$69,681
<b>VAN</b>	\$348,215					
<b>TIR</b>	N/A					
<b>PAYBACK</b>	> 5 años					

*Elaborado por: Autor*

El flujo de caja proyectado resulta en un Valor Actual Neto (VAN) negativo de -\$348,215 USD. Al no existir recuperación de la inversión dentro del horizonte de evaluación, no es posible calcular una Tasa Interna de Retorno (TIR), lo que clasifica a esta opción como financieramente inviable frente a la Alternativa 2.

### Análisis estratégico y humano

Esta alternativa ofrece beneficios intangibles: revitaliza la imagen de marca y obliga al equipo de marketing a desarrollar competencias digitales. Genera entusiasmo interno por trabajar con productos de mayor valor percibido. Sin embargo, el riesgo de insolvencia financiera por flujo de caja negativo limita su sostenibilidad como estrategia única, sugiriendo que debería ser una táctica complementaria a futuro, mas no la apuesta principal.

## d) Comparación de Pros y Contras

**Tabla 6**

*Comparación de Pros y Contras de alternativas propuestas*

Alternativa	Pros destacados	Contras clave
<b>1. Statu quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad operativa: No requiere curvas de aprendizaje ni ajustes en procesos.</li> <li>• Cero riesgo de inversión: Preserva la liquidez inmediata al no ejecutar gastos de capital (CAPEX).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erosión competitiva: Pérdida gradual de participación frente a marcas blancas y canales modernos.</li> <li>• Desmotivación del talento: Sensación de estancamiento que puede derivar en rotación de personal clave.</li> <li>• Ineficiencia: Mantiene la capacidad ociosa de planta (35 %).</li> </ul>
<b>2. Expansión B2B e Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia productiva: Maximiza el uso de la planta (economías de escala), diluyendo costos fijos.</li> <li>• Previsibilidad: Los contratos marco generan flujos de ingresos estables y programables.</li> <li>• Desarrollo organizacional: Obliga a la profesionalización del equipo comercial y uso de tecnología (CRM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de concentración: Dependencia alta de pocos clientes grandes; la pérdida de uno impacta fuerte.</li> <li>• Presión logística: Exige estándares de entrega estrictos y penalizaciones por incumplimiento.</li> <li>• Resistencia al cambio: Curva de adopción tecnológica por parte del personal antiguo.</li> </ul>
<b>3. Alianzas y Marketing Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca: Moderniza la imagen y conecta con segmentos jóvenes/gourmet.</li> <li>• Diversificación: Reduce la dependencia de intermediarios físicos al tener canal directo.</li> <li>• Data del cliente: Acceso a información de primera mano sobre preferencias del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de gestión: Coordinar con aliados (Supermercados) resta autonomía y margen.</li> <li>• Brecha de competencias: El equipo actual carece de habilidades digitales avanzadas.</li> <li>• Impacto volumen/tiempo: El crecimiento es más lento y de menor volumen comparado con el B2B.</li> </ul>

*Elaborado por: Autor*

Al integrar los resultados del análisis financiero con la evaluación cualitativa presentada en la Tabla 6, se confirma la superioridad estratégica de la segunda opción frente a las demás. Mientras mantener el statu quo eleva el riesgo de obsolescencia competitiva y la alternativa de digitalización enfrenta barreras de adopción con retornos más lentos, el enfoque corporativo aborda el problema raíz de la empresa: la capacidad ociosa. Esta alternativa no solo mostró los indicadores de rentabilidad más sólidos, sino que también plantea una solución operativa de fondo al convertir costos fijos en economías de escala y reemplazar la incertidumbre del mercado minorista por la previsibilidad de los contratos de volumen.

En virtud de esta convergencia entre viabilidad económica y ajuste operativo, se determina que esta es la ruta óptima para garantizar la sostenibilidad del negocio, por consiguiente, se selecciona esta estrategia como el eje central del plan de implementación; de aquí en adelante, y para efectos de precisión en el resto del documento, esta alternativa será denominada formalmente como Expansión B2B e Institucional. Esta decisión implica una reconfiguración de los esfuerzos comerciales, pasando de un modelo transaccional disperso a uno relacional de alto valor, priorizando la estabilidad y el crecimiento seguro en el mediano plazo.

Mediante la Expansión B2B e Institucional, la diversificación comercial se ejecuta bajo un modelo de crecimiento concéntrico, aprovechando el 35% de capacidad ociosa para atender mercados que validan nuestras certificaciones. Este enfoque se complementa con el Design Thinking, metodología que permitió co-crear soluciones con el equipo operativo para profesionalizar la gestión de grandes volúmenes. Asimismo, la metodología de caso de negocio aportó el rigor analítico necesario para demostrar, mediante proyecciones de VAN y TIR, que mantener el statu quo resultaría contraproducente. Finalmente, la estrategia consolida la sostenibilidad empresarial al transformar costos fijos en economías de escala, asegurando la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo.

#### 4. Evaluación de Riesgos

A continuación, se presenta la evaluación de riesgos asociados a la Alternativa 2: Expansión Comercial B2B e Institucional, estructurada según la metodología de Harvard. Cada riesgo incluye su probabilidad, impacto y la estrategia de mitigación correspondiente.

**Tabla 7**  
*Evaluación de riesgos*

Riesgo	Probabilidad (1-5)	Impacto (1-5)	Nivel de riesgo	Estrategia de Mitigación
1. Dependencia excesiva de pocos grandes clientes (hoteles, cadenas institucionales)	3	5	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la cartera B2B incluyendo un mix de Pymes y distribuidores regionales.</li> <li>Negociar cláusulas contractuales de "mínimos de volumen" para garantizar flujo.</li> <li>Establecer límites de crédito para evitar exposición financiera con un solo cliente.</li> </ul>
2. Fallas en la adopción del CRM y capacitación insuficiente del equipo de ventas	4	3	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar un plan de formación continuo (bimensual) para el equipo comercial.</li> <li>Contratar un consultor externo especializado para la configuración inicial y soporte.</li> <li>Vincular los incentivos variables (comisiones) al uso correcto del CRM.</li> <li>Incluir penalidades económicas por mora en los acuerdos marco.</li> </ul>
3. Retrasos en pagos o incumplimientos por parte de clientes institucionales	3	4	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar análisis de solvencia (buró de crédito) antes de la firma de contratos.</li> <li>Implementar políticas de factoring para asegurar liquidez inmediata si fuera necesario.</li> </ul>
4. Incremento de costos logísticos por nuevas rutas y distribución	3	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar tarifas preferenciales por volumen con operadores logísticos terceros.</li> <li>Optimizar rutas de entrega mediante software de gestión de transporte (TMS).</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar días fijos de despacho para consolidar cargas y maximizar ocupación.</li> </ul>
5. Riesgo reputacional ante fallas de calidad en nuevos canales B2B	2	5	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y auditar semestralmente los estándares de certificación BPM/BPA.</li> <li>• Implementar controles de calidad adicionales en la salida de producto (pre-despacho).</li> <li>• Crear un protocolo de gestión de crisis para respuesta rápida ante reclamos.</li> </ul>

*Elaborado por: Autor*

En base en la Tabla 4, el riesgo más crítico para la operación es la dependencia de grandes clientes (Nivel de riesgo: 15), dado que la pérdida de una cuenta institucional impactaría severamente los ingresos. Sin embargo, este riesgo se mitiga mediante la diversificación y las cláusulas contractuales. Por otro lado, los riesgos operativos y tecnológicos (CRM y Logística) presentan una probabilidad media pero un impacto controlable mediante capacitación y software. En conjunto, el perfil de riesgo de la estrategia es moderado y gestionable, siempre que se ejecuten con disciplina las acciones de mitigación desglosadas, especialmente aquellas enfocadas en blindar la calidad y la solvencia financiera de la cartera.

## 5. Plan de Implementación

Con base en la alternativa seleccionada: Expansión Comercial B2B e Institucional, se elaboró un plan de implementación que traduce la estrategia en un conjunto de acciones concretas orientadas a su ejecución efectiva, este plan organiza las actividades en cinco fases, asigna responsables, cronograma y recursos necesarios para asegurar una ejecución ordenada y monitoreable.

La planificación considera los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios, así como los responsables directos de cada actividad, los plazos estimados y los indicadores de seguimiento, su diseño se basa en los principios del Project Management Institute (PMI), adaptados a las capacidades de Finca Los Nonnos, integrando además elementos de gestión ágil para permitir ajustes oportunos según los resultados parciales.

**Tabla 8**

*Plan de implementación*

Fase	Período	Actividades clave	Responsable	Recursos
1. Preparación	Ene–Feb 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir perfil y contratar 3 ejecutivos de ventas B2B</li> <li>• Seleccionar e implementar CRM</li> <li>• Capacitación inicial en técnicas de ventas corporativas y uso de CRM</li> </ul>	Gerente de RR. HH. / Director de TI / Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget: USD 120,000 (Contratación USD 60,000; CRM USD 30 000; Formación USD 30 000)</li> <li>• Sala de capacitación</li> </ul>
2. Piloto de Negociación	Mar–Jul 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurar CRM con 20 cuentas piloto (hoteles, comedores industriales)</li> <li>• Realizar primeras visitas y presentar propuestas</li> <li>• Firmar contratos marco con al menos 3 clientes corporativos</li> </ul>	Equipo de Ventas B2B / Asesor Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos: tiempo de equipo (100 h/mes)</li> <li>• Materiales de presentación</li> <li>• Apoyo jurídico para contratos</li> </ul>

<b>3. Escalamiento Comercial</b>	Ago–Dic 2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar cartera a 15–20 clientes B2B adicionales</li> <li>• Integrar órdenes en procesos logísticos y producción</li> <li>• Ajustar niveles de inventario y rutas de entrega</li> </ul>	Director de Operaciones / Coordinador de Logística / Ventas B2B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de stock (20 % sobre base)</li> <li>• Vehículos de distribución</li> <li>• Sistemas de seguimiento de pedidos</li> </ul>
<b>4. Consolidación y Monitoreo</b>	Ene–Jun 2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer informes mensuales de métricas clave (ingresos por canal, margen, utilización planta)</li> <li>• Realizar reuniones trimestrales de revisión</li> <li>• Ajustar incentivos al equipo de ventas</li> </ul>	CFO / Director Comercial / PM de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panel de control en CRM</li> <li>• Reuniones y reportes</li> <li>• Herramientas BI</li> </ul>
<b>5. Evaluación y Ajustes</b>	Jul–Oct 2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar resultados vs. metas (VAN, payback, KPIs)</li> <li>• Documentar lecciones aprendidas</li> <li>• Definir roadmap 2027–2029 para nueva expansión o diversificación</li> </ul>	Comité Directivo / PM de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop de evaluación</li> <li>• Informe final</li> <li>• Recomendaciones estratégicas</li> </ul>

*Elaborado por: Autor*

En conjunto, este plan constituye una hoja de ruta integral que permite pasar de la estrategia a la acción, alineando las capacidades internas con las nuevas exigencias del mercado. Su implementación efectiva no solo fortalecerá la presencia comercial de Finca Los Nonnos en el canal institucional, sino que consolidará una cultura organizacional orientada a resultados, innovación y mejora continua.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Tras someter las opciones a un análisis financiero y estratégico, se determina que la Expansión Comercial B2B e Institucional es la alternativa ganadora. Esta propuesta garantiza la sostenibilidad financiera de la empresa al generar un Valor Actual Neto (VAN) de \$255.180 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 43%. Estos indicadores, superiores a la tasa de descuento del 12%, aseguran la recuperación total de la inversión inicial de \$120,000 en un periodo de 3.2 años (Payback), logrando además restablecer el margen bruto al 21% para el segundo año de implementación.

A través del análisis, se valida el cumplimiento de los tres objetivos estratégicos. En primer lugar, la Alternativa 2 garantiza el aumento de los ingresos por ventas al proyectar un crecimiento sostenido del 12% a partir del tercer año gracias a la digitalización comercial. En segundo lugar, se logra mejorar la rentabilidad operativa mediante la recuperación del margen bruto al 21% y la optimización de la capacidad instalada, la cual pasará de un 65% a cerca del 90%. Finalmente, la cobertura de mercado se amplía de manera efectiva al transitar de un modelo local minorista a uno institucional, permitiendo la firma de contratos marco con hoteles y cadenas de retail nacional que aseguran la presencia de la marca en nuevos canales de alto volumen

Para garantizar el éxito de la alternativa seleccionada, se propone un plan de implementación detallado con un horizonte de 22 meses y una inversión inicial de

\$120,000. Este plan ha sido diseñado bajo supuestos de prudencia financiera, incorporando ajustes inflacionarios y curvas de aprendizaje tecnológicas, lo que asegura una transición controlada hacia el nuevo modelo de gestión sin comprometer la liquidez operativa de la empresa durante la fase de despliegue.

Los hallazgos de este caso de negocio trascienden la situación particular de Finca Los Nonnos y ofrecen un marco de referencia aplicable a otras pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector agroindustrial ecuatoriano que enfrentan techos de crecimiento en mercados saturados, la metodología de evaluación empleada demuestra que la diversificación no debe ser solo una respuesta reactiva, sino un proceso analítico basado en la optimización de la capacidad instalada y el análisis de brechas de mercado.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la gerencia de Finca Los Nonnos proceder con la ejecución de Expansión Comercial B2B e Institucional para el ejercicio fiscal 2025, focalizando los recursos en la correcta adopción del software CRM y respetando la fase piloto antes del escalamiento masivo, debido a que la recuperación del margen depende de la eficiencia en el uso de esta herramienta.

Para asegurar la transferibilidad del modelo en el tiempo, se sugiere establecer auditorías de procesos semestrales que garanticen la vigencia de las certificaciones BPA y BPM, estas no deben verse solo como un requisito normativo, sino como la principal herramienta de marketing relacional para sostener la confianza y la ventaja competitiva en los nuevos canales institucionales y B2B seleccionados.

Este caso de negocio contribuye al campo de la Dirección de Empresas al integrar herramientas de análisis estratégico y financiero en un entorno de PYMES agrícolas en transición hacia la agroindustria, a diferencia de estudios teóricos, este trabajo aporta un modelo de toma de decisiones práctico que vincula la capacidad operativa instalada con la diversificación comercial, proporcionando una hoja de ruta replicable para empresas que enfrentan el desafío de la 'trampa del estancamiento' en mercados maduros.

Asimismo, el estudio enriquece la literatura sobre la industria de embutidos en Ecuador al documentar las barreras de entrada y las dinámicas de competencia frente a marcas líderes y marcas blancas, sirviendo como material pedagógico y de referencia para el análisis de resiliencia y crecimiento sostenible en sectores manufactureros locales.

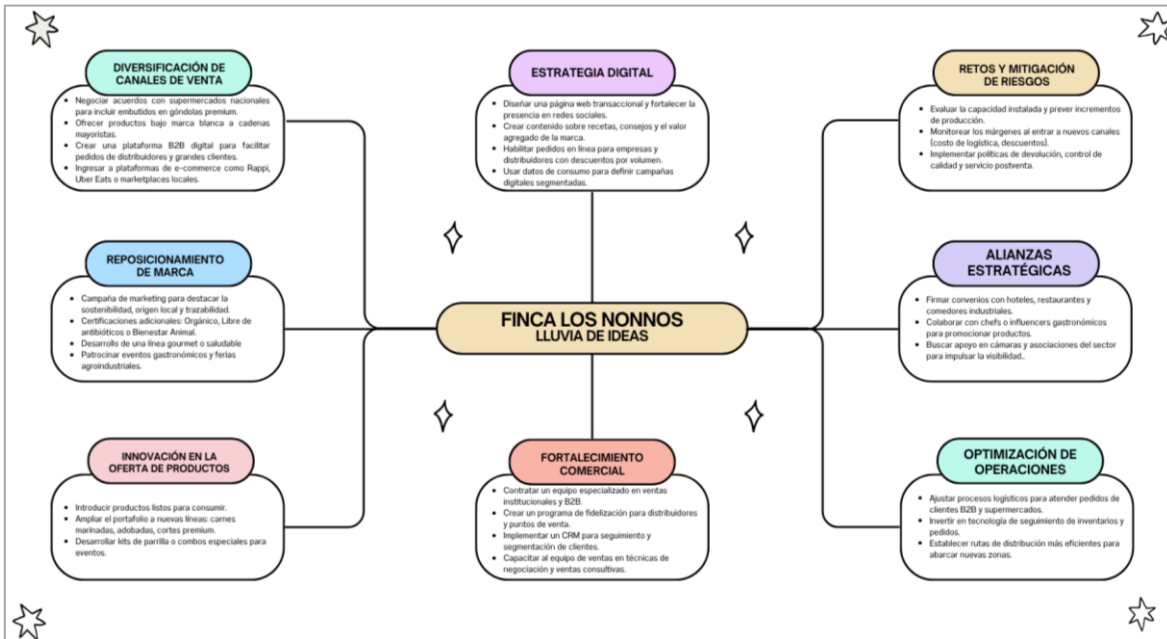
## Referencias

- 3tres3. (2024). Actualidad del sector porcino ecuatoriano: autosuficiencia y expansión. 3tres3 Comunidad Porcina. Recuperado de <https://n9.cl/kmtm1>
- Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE). (2023). Informe anual del sector porcino ecuatoriano.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92. Recuperado de <https://n9.cl/1w3qq>
- Corporación Financiera Nacional. (2018). Ficha sectorial: elaboración de productos cárnicos embutidos en Ecuador. Quito. Recuperado de <https://n9.cl/6v1c2>
- Corporación Favorita. (2023). *Memoria anual 2022*. Recuperado de <https://n9.cl/f8b6xf>
- Deloitte. (2024). Global State of the Consumer Tracker: Insights del consumidor ecuatoriano y andino. Recuperado de <https://n9.cl/884db1>
- Ekos Negocios. (2024). Alimentos y Bebidas, un sector pilar de la economía ecuatoriana. Revista Ekos. Recuperado de <https://n9.cl/vxrpfi>
- Euromonitor International. (2022). *Processed Meat and Sausages in Ecuador: Consumer Trends and Market Size*. Recuperado de <https://n9.cl/s4pa2>
- Euromonitor International. (2023). *Processed Meat, Seafood and Alternatives to Meat in Ecuador: Market Research Report*. Recuperado de <https://n9.cl/kvgjr>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales*. Recuperado de <https://n9.cl/ohkn3k>
- Kantar / Primicias. (2024). Quiénes consumen más embutidos en Ecuador. El Universo. Recuperado de <https://n9.cl/mjpsdq>
- OECD/FAO. (2023). OECD-FAO Agricultural Outlook 2023–2032. Food and Agriculture Organization. Recuperado de <https://bit.ly/3YdKaFv>
- Parada, J. (2023). Transformando la industria alimentaria en América Latina. Revista IAlimentos. Recuperado de <https://n9.cl/asrko9>
- Precedence Research. (2024). Processed Meat Market (2024-2034). <https://www.precedenceresearch.com/processed-meat-market>
- Pronaca. (2023). *Estrategias de desarrollo y posicionamiento de marca. Informe interno*.

- Redacción Forbes Ecuador. (2024). Nueva inversión de esta industria alimenticia. Forbes Ecuador. Recuperado de <https://n9.cl/v61490>
- Revista Líderes. (2023). Embutidos con sello artesanal ganan espacio en las perchas y delicatessen.
- Revista Zona Libre. (2025). La planta de embutidos de Pronaca obtiene certificaciones por eficiencia energética y compromiso ambiental. Recuperado de <https://n9.cl/e1ct1>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2023). Ranking Empresarial: Sector de elaboración de Productos Cárnicos. Recuperado de <https://n9.cl/gp36pp>
- USDA Foreign Agricultural Service. (2023). Ecuador: Livestock and Products Annual. United States Department of Agriculture. Recuperado de <https://n9.cl/58he2>
- Veliz, A. J. (2018). Redes Interorganizacionales. Caso de análisis: Embutidos Arichuna y sus clientes. Compendium, 21(40). Recuperado de <https://n9.cl/10741c>

Apéndices

Apéndice A. Lluvia de ideas



Apéndice B. Diagrama de afinidad



### Apéndice C. Estados financieros consolidados 2020-2024

<b>FINCA LOS NONNOS</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	
Ingresos	\$ 5,191,073	\$ 5,110,366	\$ 5,341,027	\$ 5,128,616	\$ 3,881,973	
Costos	\$ 4,447,047	\$ 4,317,586	\$ 4,659,666	\$ 4,098,600	\$ 3,343,751	
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 744,026</b>	<b>\$ 792,780</b>	<b>\$ 681,361</b>	<b>\$ 1,030,016</b>	<b>\$ 538,222</b>	
<b>% Mrg Bruto</b>	<b>14.33%</b>	<b>15.51%</b>	<b>12.76%</b>	<b>20.08%</b>	<b>13.86%</b>	
Gastos Oper	\$ 1,195,657	\$ 1,209,112	\$ 1,342,179	\$ 924,425	\$ 818,819	
	<b>23.0%</b>	<b>23.7%</b>	<b>25.1%</b>	<b>18.0%</b>	<b>21.1%</b>	
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ -451,631</b>	<b>\$ -416,332</b>	<b>\$ -660,818</b>	<b>\$ 105,591</b>	<b>\$ -280,597</b>	
<b>% Ut. Operacional</b>	<b>-9%</b>	<b>-8%</b>	<b>-12%</b>	<b>2%</b>	<b>-7%</b>	
Gastos Financieros	\$ 60,779	\$ 36,310	\$ 25,790	\$ 28,932	\$ 12,348	
Otros Gastos no Operac	\$ 41,566	\$ 88,792	\$ 32,737	\$ 152,463	\$ 133,686	
Ingresos no Operac	\$ 29,517	\$ 14,832	\$ 19,056	\$ 100,469	\$ 112,403	
<b>Utilidad antes PT e Impto</b>	<b>\$ -524,459</b>	<b>\$ -526,602</b>	<b>\$ -700,289</b>	<b>\$ 24,665</b>	<b>\$ -314,228</b>	
<b>% Ut. Antes PT&amp;I</b>	<b>-10.1%</b>	<b>-10.3%</b>	<b>-13.1%</b>	<b>0.5%</b>	<b>-8.1%</b>	
<b>FINCA LOS NONNOS</b>						
<b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>						
	2020	2021	2022	2023	2024	
Activo Corriente	\$ 1,841,984	\$ 2,168,342	\$ 2,074,753	\$ 2,337,994	\$ 1,978,571	
Activo No Corriente	\$ 9,162,389	\$ 9,116,531	\$ 8,870,090	\$ 8,078,806	\$ 8,299,541	
<b>Total ACTIVOS</b>	<b>\$ 11,004,373</b>	<b>\$ 11,284,873</b>	<b>\$ 10,944,843</b>	<b>\$ 10,416,800</b>	<b>\$ 10,278,112</b>	
Pasivo Corriente	\$ 3,297,314	\$ 4,152,858	\$ 4,630,551	\$ 4,210,379	\$ 4,314,409	
Pasivo No Corriente	\$ 5,920,972	\$ 5,868,425	\$ 5,746,902	\$ 5,620,421	\$ 5,682,749	
<b>Total PASIVOS</b>	<b>\$ 9,218,286</b>	<b>\$ 10,021,283</b>	<b>\$ 10,377,453</b>	<b>\$ 9,830,800</b>	<b>\$ 9,997,158</b>	
Capital-Reservas-NIIF	\$ 2,618,061	\$ 2,621,928	\$ 2,624,248	\$ 2,600,081	\$ 2,644,199	
Resultados Acumulados	\$ (312,238)	\$ (831,974)	\$ (1,358,338)	\$ (2,019,975)	\$ (2,050,964)	
Resultados Ejercicio	\$ (519,736)	\$ (526,364)	\$ (698,520)	\$ 5,894	\$ (312,282)	
<b>Total PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,786,087</b>	<b>\$ 1,263,590</b>	<b>\$ 567,390</b>	<b>\$ 586,001</b>	<b>\$ 280,953</b>	