



ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

ESPAE Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

Maestría en Gestión de Proyectos,

Promoción IX

Trabajo de titulación presentado como requisito para optar al título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS

TEMA

Diseño e Implementación para el Proceso de Deshidratación y Comercialización de Patas de

Pollo para la Alimentación de Canes

Presentado por el(los) estudiante(s):

ROBAYO ZAPATA SIXTO IVAN

ROSALES VERA CESAR ARMANDO

Bajo la dirección de:

ROMAN BARREZUETA Pedro Daniel

Economista - MGP

Guayaquil – Ecuador

Diciembre, 2023

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a DIOS por ser esa fuerza que me sostiene, que me impulsa y que no me deja caer. Le agradezco por brindarme salud y la oportunidad de realizar esta maestría en una escuela de negocios de prestigio y de calidad.

A mis padres, estaré eternamente agradecido por su esfuerzo y ejemplo, que han cultivado en mí la determinación de superarme y luchar por lo que realmente vale la pena. Agradezco infinitamente a la Sra. Elva Zapata y al Sr. Sixto Robayo por su amor, confianza y dedicación en nuestro crecimiento personal y profesional.

A mi esposa, mi compañera de vida, mi respaldo y fortaleza en esta travesía que, aunque no es fácil, se torna más gratificante a tu lado con cada logro alcanzado.

Quiero expresar un agradecimiento especial a la nueva directiva de ESPAE y a nuestro tutor, el Econ. Pedro Román Barrezueta. Más allá de ser nuestro tutor, él ha sido un motivador excepcional. Agradezco a la nueva directiva de ESPAE por confiar en este grupo de maestrantes y brindarnos la oportunidad de cerrar este gran capítulo pendiente.

Sixto Iván Robayo Zapata.

AGRADECIMIENTO

A Dios que con su infinita misericordia que me ha provisto de salud y energía para cumplir este objetivo y de brindarme la oportunidad de subir un peldaño más en mi vida profesional.

A mis padres que con su ejemplo marcaron mi camino hacia el éxito, con su paciencia y consejos me dieron las fuerzas necesarias para lograr mis metas, a toda mi familia que son un pilar fundamental.

A mi amada hija Cristina que ella es el motor de que siga creciendo como profesional y de no rendirme nunca.

A cada familiar que apporto con un consejo o ayuda para poder terminar este proceso que hace que yo pueda cumplir una meta más y brindarme nuevas oportunidades.

Al Tutor de mi tesis ya que sin su guía no habríamos podido terminar este paso gigantesco así que gracias por compartir su conocimiento.

César Armando Rosales Vera.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a DIOS ya que sin su guía no se puede conseguir nada, también a todas las personas que me ayudaron a conseguir esta nueva meta amigos y familiares que aportaron en mi crecimiento profesional, todas esas personas que desde lejos dieron el impulso deseado para concluir una etapa más como profesional, así que a todos ellos les dedico esta tesis.

César Armando Rosales Vera.

DEDICATORIA

Este logro te lo dedico a ti, mi aliciente perfecto en los momentos más inciertos. Eres esa persona que necesito todos los días, a quien extraño, pienso y siento a mi lado en todo momento. Christian David Robayo Zapata, este logro es para ti.

A mi madre, esa mujer robot que piensa que el cansancio no existe en su ser. No me preguntes más, ahí está la maestría, mamita querida.

A mis motores y talones de Aquiles, Daniel David y Emma Victoria. Daniel, mi primer amor, y Emma, mi eterno amor.

Sixto Iván Robayo Zapata.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Vocal del Tribunal

Vocal del Tribunal

MSc. Econ. Pedro Román Barrezueta

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Ing. César Armando Rosales Vera

Ing. Sixto Iván Robayo Zapata


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1276

APELLIDOS Y NOMBRES	ROSALES VERA CÉSAR ARMANDO
N° DE CÉDULA	0920526498
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"Diseño e Implementación para el Proceso de Deshidratación y Comercialización de Patas de Pollo para la Alimentación de Canes"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	23/11/2023
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMI-PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ PUNTOS CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitrés días del mes de noviembre del año dos mil veintitres a las 14:19:05 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA, Director del proyecto de Graduación, y JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Diseño e Implementación para el Proceso de Deshidratación y Comercialización de Patas de Pollo para la Alimentación de Canes", presentado por el estudiante ROSALES VERA CÉSAR ARMANDO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 10,00/10,00, DIEZ PUNTOS CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA
 Firmado digitalmente por PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA
 Fecha: 2023.11.24 11:11:29 -05'00'

 PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA

DIRECTOR



Firmado digitalmente por JHOEL CALDERAN ASANZA SANCHEZ
 Fecha: 2023.11.24 11:11:29 -05'00'

 JHOEL CALDERAN ASANZA SANCHEZ

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ
 Firmado digitalmente por JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ
 Fecha: 2023.11.24 11:11:29 -05'00'

 JAMILE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado digitalmente por CESAR ARMANDO ROSALES VERA
 Fecha: 2023.11.24 11:11:29 -05'00'

 CESAR ARMANDO ROSALES VERA

ESTUDIANTE


ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1275

APELLIDOS Y NOMBRES	ROBAYO ZAPATA SIXTO IVAN
N° DE CÉDULA	0920055688
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
CÓDIGO CES	P05128
NIVEL DE FORMACIÓN	MAESTRÍA
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	"Diseño e Implementación para el Proceso de Deshidratación y Comercialización de Patas de Pollo para la Alimentación de Canes"
FECHA DEL ACTA DE GRADO	23/11/2023
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(10,00) DIEZ PUNTOS CON CERO CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitrés días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés a las 14:19:05 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA, Director del proyecto de Graduación, y JAMILLE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Diseño e Implementación para el Proceso de Deshidratación y Comercialización de Patas de Pollo para la Alimentación de Canes", presentado por el estudiante ROBAYO ZAPATA SIXTO IVAN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 10,00/10,00, DIEZ PUNTOS CON CERO CENTÉSIMAS sobre diez.

Para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de sustentación y el estudiante.

PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA
 Firmado digitalmente por PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA
 Fecha: 2023.11.24 11:18:55 -0500

 PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA

DIRECTOR



Firmado digitalmente por HORTENCIA ESPERANZA ASANZA SANCHEZ

 HORTENCIA ESPERANZA ASANZA SANCHEZ

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado digitalmente por JAMILLE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ

 JAMILLE FENICIA CAMPOZANO VASQUEZ

EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado digitalmente por SIXTO IVAN ROBAYO ZAPATA

 SIXTO IVAN ROBAYO ZAPATA

ESTUDIANTE

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
1. CAPÍTULO I: ENTORNO INSTITUCIONAL.....	18
1.1 Filosofía institucional.....	18
1.1.1 Hitos institucionales.....	21
1.1.2 Misión – Visión.....	21
1.1.3 Valores	22
1.2 Estrategia institucional.....	22
1.2.1 Mapa estratégico	24
1.2.2 Cuadro de mando integral.....	26
2. CAPÍTULO 2: CASO DE NEGOCIO	29
2.1 Resumen ejecutivo	29
2.1.1 Definición del problema u oportunidad	29
2.1.2 Análisis de brechas	31
2.1.3 Iniciativas claves	33
2.2 Análisis de alternativas	34
2.2.1 Estudios de la alternativa 1.....	34

2.3 Análisis de mercado	34
2.3.1 Investigación de mercado	34
2.3.2 Estudio de mercado exploratorio.....	34
2.3.2.1 Análisis de los resultados obtenidos	35
2.3.2.2 Análisis de los resultados obtenidos	41
2.3.3 Benchmarking	43
2.4 Estudio técnico administrativo.....	45
2.4.1 Análisis técnico.....	45
2.4.1.1 Tamaño del proyecto.....	45
2.4.1.2 Infraestructura tecnológica.....	47
2.4.2 Análisis administrativo	47
2.4.3 Análisis regulatorio	48
2.4.3.1 Marco Legal	48
2.4.3.2 Régimen Tributario.....	48
2.4.4 Análisis social	49
2.4.5 Análisis Ambiental.....	51
2.5 Análisis económico financiero.....	52
2.5.1 Inversión Inicial	52
2.5.1.1 Ingresos	53
2.5.1.2 Gastos.....	53

2.5.1.2.1 Costos Fijos.....	54
2.5.1.2.2 Costos Variables	55
2.5.2 Flujo de caja con proyecto	57
2.5.3 Análisis financiero	60
2.5.3.1 VAN.....	60
2.5.3.2 TIR	61
2.5.3.3 Payback.....	61
2.5.3.4 ROI.....	61
2.6 Análisis de sensibilidad.....	62
2.6.1 Evaluación escenarios.....	62
2.6.2 Evaluación Multicriterio	64
3. CAPÍTULO 3: PLAN DEL PROYECTO	70
3.1 Acta de constitución del proyecto.....	70
3.2 Estructura de desglose del trabajo (EDT)	80
3.3 Cronograma del Proyecto	81
3.4 Registro de Interesados	83
3.5 Matriz de Riesgo.....	86
3.6 Métricas del Proyecto	92
3.6.1 Indicadores de Éxito.	94
3.6.1.1 Costo	94

3.6.1.2 Tiempo	94
4. CAPÍTULO 4. DESEMPEÑO DE LA ENTREGA	95
4.1.1 Briefing del prototipo.....	95
4.1.1.1 Matriz de Beneficios	95
4.1.2 Prototipo del Proyecto.....	100
4.2 Validación del prototipo	102
4.2.1 Descripción del experimento	102
4.2.2 Validación de baja resolución.....	103
4.2.2.1 Análisis	104
4.3 Prototipo de Alta Resolución.....	103
4.3.1 Validación del Prototipo de Alta resolución.....	109
4.3.1.1 Descripción del Experimento de Alta Resolución	109
4.3.1.1 Matriz Feedback de Prototipo de Alta Resolución.	112
4.3.2 Análisis de Prototipo de Alta Resolución	112

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 LISTADO DE NEGOCIOS SIMILARES EN LA REGIÓN.....	19
TABLA 2 CONTENIDO NUTRICIONAL DE 100GR DE PATAS DE POLLO DESHIDRATADA.....	20
TABLA 3 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y KPI	27
TABLA 4 ANÁLISIS DE BRECHAS E INICIATIVAS	31
TABLA 5 PRIORIZACIÓN DE INICIATIVAS.....	33
TABLA 6 BENCHMARKING ALTERNATIVA 1	43
TABLA 7 MATRIZ DE PROMINENCIA	50
TABLA 8 INVERSIÓN INICIAL ALTERNATIVA 1.....	52
TABLA 9 INGRESOS ALTERNATIVA 1	53
TABLA 10 COSTOS FIJOS ALTERNATIVA 1.....	54
TABLA 11 CÁLCULOS DE COSTOS DE MATERIA PRIMA.....	56
TABLA 12 CÁLCULO DE PRODUCCIÓN	56
TABLA 13 FLUJO DE CAJA ALTERNATIVA 1	57
TABLA 14 ESCENARIO OPTIMISTA ALTERNATIVA 1.....	62
TABLA 15 ESCENARIO MÁS PROBABLE ALTERNATIVA 1	63
TABLA 16 ESCENARIO PESIMISTA ALTERNATIVA 1.....	63
TABLA 17 EVALUACIÓN ALTERNATIVA 2.....	65
TABLA 18 EVALUACIÓN ALTERNATIVA 2 TASAS.....	67
TABLA 19 EVALUACIÓN MULTICRITERIO	68
TABLA 20 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	70
TABLA 21 CRONOGRAMA DEL PROYECTO	81
TABLA 22 REGISTRO DE INTERESADOS	84
TABLA 23 MATRIZ DE RIESGOS	87
TABLA 24 MATRIZ DE ANÁLISIS CUANTITATIVOS DE RIESGOS.....	91
TABLA 25 MÉTRICAS DEL PROYECTO	93

TABLA 26 <i>BENEFICIOS DEL PROYECTO EN FUNCIÓN DEL ÁREA DEL NEGOCIO</i>	95
TABLA 27 <i>MÉTRICAS DE LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO</i>	96
TABLA 28 <i>PORCENTAJE DE CAPTURA DE CADA BENEFICIO</i>	98
TABLA 29 <i>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DEL PROTOTIPO DE BAJA RESOLUCIÓN</i>	102
TABLA 30 <i>MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DEL PROTOTIPO DE ALTA RESOLUCIÓN</i>	109

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	18
FIGURA 2 MAPA ESTRATÉGICO.....	25
FIGURA 3 CANTIDAD DE PERSONAS QUE TIENEN MASCOTA EN SU HOGAR.	35
FIGURA 4 PREFERENCIA EN CUANTO AL TIPO Y NÚMERO DE MASCOTAS.....	36
FIGURA 5 PREFERENCIA EN EL SITIO DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DESTINADOS A MASCOTAS.....	36
FIGURA 6 PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES EN CUANTO A LA MODALIDAD DE PAGO.....	37
FIGURA 7 FRECUENCIA CON LA QUE LOS CONSUMIDORES REALIZAN COMPRAS EN LÍNEA.	38
FIGURA 8 ESTÍMULO SEMANAL BASADO EN EL COMPORTAMIENTO DE LA MASCOTA.....	38
FIGURA 9 GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES SOBRE ALTERNATIVAS DE SNACKS NUTRITIVOS.....	39
FIGURA 10 LA CANTIDAD DE DINERO QUE EL CLIENTE ESTARÍA DISPUESTO A INVERTIR EN SNACKS SALUDABLES.....	39
FIGURA 11 RAZONES PARA NO ADQUIRIR APERITIVOS SALUDABLES.....	40
FIGURA 12 CONFIANZA EN PLATAFORMAS DE COMERCIO EN LÍNEA.....	41
FIGURA 13 DELIMITACIÓN DE ÁREA DE ESTUDIO	46
FIGURA 14 ORGANIGRAMA ALTERNATIVA	47
FIGURA 15 PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	51
FIGURA 16 TASA DE RETORNO	60
FIGURA 17 EDT	80
FIGURA 19 MAPA DE CALOR	90
FIGURA 20 BOSQUEJO DEL PROCESO DE DESHIDRATACIÓN.....	100
FIGURA 21 BOSQUEJO DE LA PLANTA DE DESHIDRATACIÓN DE PATAS DE POLLO	101
FIGURA 22 MATRIZ DE FEEDBACK- BAJA RESOLUCIÓN	103
FIGURA 23 PROTOTIPO DE ALTA RESOLUCIÓN	104
FIGURA 24 RECEPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EN ALTA RESOLUCIÓN- CAJERA	105
FIGURA 25 PROTOTIPO DE ALTA RESOLUCIÓN DE LA OFICINA DE VENTAS Y CEO	105
FIGURA 26 PROTOTIPO DE ALTA RESOLUCIÓN OFICINA CEO	106

FIGURA 27 <i>OFICINA DE VENTAS</i>	106
FIGURA 28 <i>SHOWROOM</i>	107
FIGURA 29 <i>ÁREA DE LIMPIEZA</i>	107
FIGURA 30 <i>ÁREA DE DESHIDRATACIÓN</i>	108
FIGURA 31 <i>ESPACIO FÍSICO DEL ÁREA DE EMPACADO DEL PRODUCTO</i>	108
FIGURA 32 <i>ÁREA DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA</i>	109
FIGURA 33 <i>PLANO 3D DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN</i>	111
FIGURA 34 <i>MATRIZ DE FEEDBACK DE PROTOTIPO DE ALTA RESOLUCIÓN</i>	112

1. CAPÍTULO I: ENTORNO INSTITUCIONAL

1.1 Filosofía institucional

Figura 1

Logo de la Organización



Nota. Representación visual de la organización".

En “COCO’S FEET” el compromiso con la buena alimentación y el cuidado de los canes es la prioridad. Es fundamental proporcionar una alimentación integral, asegurando el equilibrio adecuado de energía, nutrientes y sustancias biológicamente activas para garantizar una dieta completa para los perros. Esto implica suministrar la cantidad necesaria de proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas y minerales. Los principios clave de una alimentación apropiada para los perros incluyen satisfacer las necesidades del organismo animal mediante la administración adecuada de alimentos que contengan la energía necesaria y todos los nutrientes esenciales.(Semchuk & Naumyk, 2023)

Esta compañía se especializa en brindar una opción novedosa para premiar a los perros, ofreciendo un alimento que promueva su bienestar, como las patas de pollo deshidratadas. La misión principal de esta empresa es integrarse en los hogares de las familias de Guayaquil que cuenten con perros como miembros de la familia. Buscando proporcionar una fuente de nutrientes esenciales, como el colágeno y la glucosamina, para garantizar la

salud óptima de las articulaciones de las mascotas.

Se ha observado que, en Guayaquil, aún no se ha aprovechado totalmente el potencial que ofrece la alimentación deshidratada para mascotas. Después de realizar una investigación minuciosa en las redes sociales y visitar establecimientos que ofrecen productos para perros, no se identificaron negocios de este tipo operando en la ciudad de Guayaquil.

Se realizó un análisis de empresas similares, identificando compañías similares en Quito, Ecuador, y destacando una mayor concentración en los países de Chile y Perú, como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1

Listado de negocios similares en la región

No.	CHILE	PERU	ECUADOR
1	Patitas snacks	Inka	Bonapetitmascota
2	Rabito snacks	Bonnys pets	Ok cupcake pets
3	Reypi	Pollito crispy	Barky
4	Bonnys pets	Boxa	
5	Garritas snacks	Luis patitas	
6	Pamu snacks	Snacks saludables para perros	
7		Healthy dog	
8		Largus	
9		Nukana	
10		Mr. Doggy	
11		Alcasnacks	

Nota. Listado de los negocios que ofrecen este producto en la región. Fuente:
Búsqueda exhaustiva en páginas oficiales y redes sociales.

Este tipo de aperitivo proporciona numerosos beneficios para la mascota y se sugiere como una medida preventiva para prevenir problemas articulares en la etapa avanzada de su vida. Carece de conservantes y aditivos, contribuyendo además a mantener sus dientes fuertes y limpios.

Tabla 2

Contenido nutricional de 100gr de patas de pollo deshidratada.

ANÁLISIS	
Proteína bruta	49,7g
Grasa	22,63g
Hidratos de carbón	0,08g
Humedad	6,53g
Cenizas totales	21,06g
Ingredientes: Patitas de pollo.	
Indicaciones: Alimento para caninos de diferente edad y raza	
Dosis: De 3 a 4 piezas al día	
Advertencias: Consérvese en lugar fresco y seco a temperatura ambiente, no exponer el producto al sol.	

Nota. La tabla presenta la información sobre los valores nutricionales de una porción de 3 unidades de patitas de pollo deshidratadas, equivalente a aproximadamente 100 gramos.

Fuente:(Tiendanimal, s.f.)

1.1.1 Hitos institucionales

A partir de lo mencionado previamente, se plantea la creación de una empresa denominada " COCO´S FEET ", con el propósito de integrarse a una innovadora cultura de nutrición para los perros domésticos. Esto se llevará a cabo mediante la deshidratación de patas de pollo, proporcionando así un aporte alimenticio beneficioso para las mascotas.

Esta empresa cuenta con los siguientes hitos institucionales:

- a. **Hito 01 – abril 2023:** Se logró un acercamiento con una empresa de actividad similar en Lima- Perú, con la finalidad de conocer la experiencia del negocio y las posibles alianzas estratégicas que se podría generar en un futuro.
- b. **Hito 02 – mayo 2023:** Se constituye la empresa con la finalidad de la mejora de la alimentación de los canes.
- c. **Hito 03 – junio 2023:** Se crea los perfiles en las redes sociales más utilizada a nivel local como Instagram, Facebook, tiktok.
- d. **Hito 04 – Julio 2023:** Se establece una reunión para establecer un contrato de publicidad con la agencia MKT PUBLICIDAD, la cual posee una amplia experiencia en impulsar negocios.

1.1.2 Misión – Visión

Misión

Buscamos apoyar y fortalecer la conexión entre individuos y sus mascotas, fortificando el lazo compartido y promoviendo el bienestar integral de los animales de compañía, tanto en aspectos físicos como emocionales.

Visión

Ser en 5 años una empresa referente en el mercado del Ecuador, con un amplio portafolio de productos deshidratados, reconocidos por sus múltiples beneficios en la salud de las mascotas.

1.1.3 Valores

Los valores que el colaborador deben practicar son los siguientes:

- **Respeto:** Trato igualitario entre todos quienes conforman la empresa debe ser primordial.
- **Compromiso:** Comunicación de dos vías donde el objetivo de la compañía sea claro reconociendo el buen desempeño, para mantener el equipo motivado.
- **Tolerancia:** Sembrar la tolerancia asociada a la diversidad debe primar en la empresa, la cual nos conducirá por el camino correcto.
- **Equidad:** Las actividades deben ser asignadas de manera justa y sin favoritismo. No debe existir discriminación racial, procedencia social ni creencia religiosas.
- **Honestidad:** Valor indispensable en la empresa. La cual debe ser practicada desde la estructura principal para que sea replicada hacia los demás integrantes de la empresa.
- **Orientación al Cliente:** Escuchar las necesidades del cliente y a su vez ofrecer la solución que ellos necesitan al momento de la atención.
- **Sentido de pertenencia:** Brindar un ambiente laboral acogedor que cuente con oportunidades de crecimiento, tendrá como resultado que el equipo de trabajo se sienta comprometido con las actividades de la empresa.
- **Liderazgo:** Crear asertividad en la comunicación del líder al brindar información de trabajo, escuchando recomendaciones por parte de los colaboradores, la cual va a permitir una cultura de liderazgo efectivo.

1.2 Estrategia institucional

“COCO’S FEET” presenta un producto deshidratado elaborado a partir de patas de pollo, diseñado específicamente para atender las necesidades de todos los perros. Este snack se valora como un premio para los caninos, brindándoles beneficios nutricionales gracias a los nutrientes presentes en cada ración. La glucosamina ha sido utilizada para prevenir y tratar la osteoartritis en animales. (A. et al., 2016)

El objetivo es brindar una alternativa de alimentación al dueño de la mascota. Las extremidades del pollo contienen glucosamina, condroitina, minerales, proteínas, aminoácidos y otros nutrientes que contribuyen al bienestar integral de su perro, favoreciendo tanto su salud interna como externa. Incorporarlas a su dieta puede ayudar a que su mascota se vea y sienta mejor en su día a día. El colágeno de patas de pollo fue identificado como una parte fundamental del colágeno tipo I. (Mokhtar et al., 2020)

Diversas investigaciones realizadas en las últimas décadas han evidenciado los notables impactos positivos que la suplementación oral de glucosamina y condroitina tiene en la salud articular, la artritis y, por ende, la movilidad general de perros y gatos. En caso de que tu perro padezca artritis, es probable que tu veterinario te sugiera el uso de glucosamina y condroitina como tratamiento. Si prefieres proporcionar a tu perro estas sustancias de manera natural en lugar de través de píldoras, las patas de pollo son una opción viable. Cada pata de pollo contiene aproximadamente 450 mg de glucosamina, lo que las convierte en una alternativa económica para el tratamiento de la artritis en perros, según señala (naturaltreats, s.f.).

COCO’S FEET se enfoca en cuatro pilares estratégicos:

- Incrementar la Participación del mercado: Búsqueda de la concentración geográfica de los negocios de alimentos de perros, veterinarias y tiendas de mascota.

- **Innovación de Productos:** Investigación y desarrollo de productos adicionales que nos ayuden a obtener una cartera más amplia de productos, cumpliendo los beneficios y estándares de la empresa.
- **Eficiencia en uso de recursos:** Concientizar al personal el uso correcto de todos los insumos, que se utiliza en el proceso de producción.
- **Mantener personal altamente competitivo:** Proporcionar de manera regular entrenamientos al equipo con el fin de mejorar su rendimiento y concientizar a los socios estratégicos acerca de las ventajas del producto.

1.2.1 Mapa estratégico

Desarrollo de objetivos estratégicos con niveles de finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento del proyecto.

Los Objetivos estratégicos son:

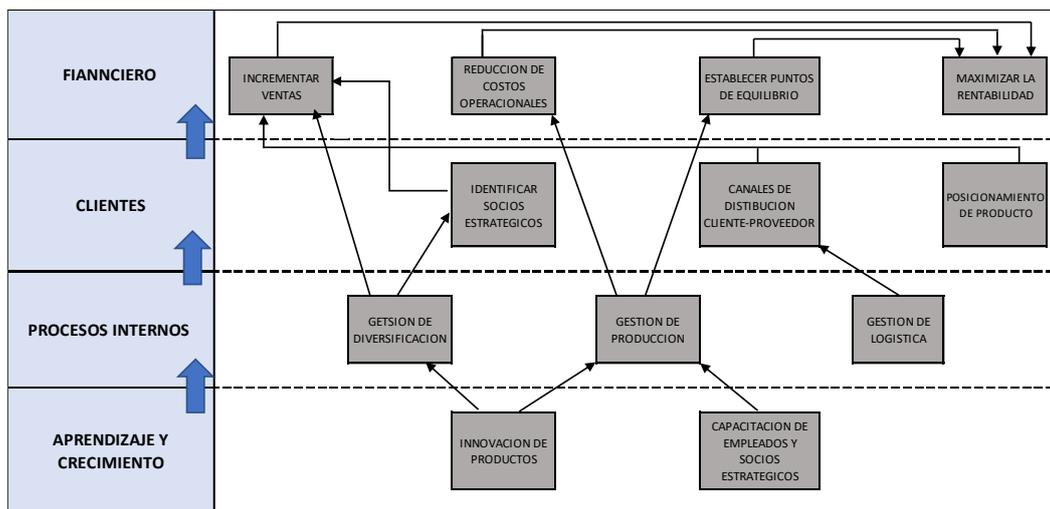
- **Objetivo Estratégico 01:** Realizar constantemente campañas publicitarias en redes tecnológicas que puedan mejorar los procesos de comercialización del producto deshidratado.
- **Objetivo Estratégico 02:** Identificar los socios estratégicos, para el cual debemos realizar visitas formales a los propietarios de los establecimientos y ofrecer el producto con un margen de ganancias menor para convertirnos en su proveedor.
- **Objetivo Estratégico 03:** Establecer proyectos piloto de los nuevos productos y su acogida que beneficien a la empresa.
- **Objetivo Estratégico 04:** Realizar investigación de los productos que se puedan deshidratar y que sean beneficiosos para las mascotas; la cual tenga una alta demanda.
- **Objetivo Estratégico 05:** Estandarizar un proceso de producción en el cual se establezca las cantidades correctas e insumos necesarios.

- Objetivo Estratégico 06: Encontrar proveedores calificados que nos ayude en el proceso de deshidratación, para alcanzar una producción eficiente y eficaz.
- Objetivo Estratégico 07: Realizar análisis específicos de los gastos relacionados en la deshidratación del producto, para identificar oportunidades y realizar correcciones.
- Objetivo Estratégico 08: Llevar a cabo presentaciones con profesionales veterinarios que respalden el producto, generando así una sensación de seguridad entre los colaboradores estratégicos.
- Objetivo Estratégico 09: Realizar continuas capacitaciones al personal con las buenas prácticas de manufactura.

La interpretación está relacionada con la causa-efecto de aplicar cada estrategia y nivel de importancia; El logro o meta se lo visualiza en la parte superior del mapa (Figura2); Las relaciones implican una guía hacia el logro del propósito.

Figura2

Mapa Estratégico



Nota. Se destaca la presencia de un mapa estratégico que simplifica la comprensión de la estrategia en todos los niveles de la organización, facilitando así la alineación de los equipos hacia objetivos compartidos.

1.2.2 Cuadro de mando integral

El proceso lo validamos por medio del cumplimiento o logro de las métricas que son medibles bajo indicadores.

Al establecer las estrategias, reflejaremos si la realización de las mismas aporta el respectivo beneficio que esperan para los involucrados en el proyecto, este sistema permite guiar y llevar a cabo procesos de tomar de decisiones y ejecución como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Relación entre objetivos y KPI

Financiero	OE03: Establecer proyectos piloto de los nuevos productos y su acogida que beneficien a la empresa.	Levantamiento de información para identificar las necesidades no satisfechas de los consumidores.	Crecimiento de los ingresos en un 25%	Tasa anual de crecimiento
	OE07: Realizar análisis específicos de los gastos relacionados en la deshidratación del producto, para identificar oportunidades y realizar correcciones.	Validación de los procesos con relación a otras empresas con el giro de negocio similar.		
Cliente	OE02: Identificar los socios estratégicos, para el cual debemos realizar visitas formales a los propietarios de los establecimientos y ofrecer el producto con un margen de ganancias menor para convertirnos en su proveedor.	Implementación de beneficios exclusivos para alcanzar nuevos socios estratégicos.	Incremento del 20% de socios estratégicos	Porcentaje anual de nuevos socios incorporados
	OE01: Realizar constantemente campañas publicitarias en redes tecnológicas que puedan mejorar los procesos de comercialización del producto deshidratado.	Diseñar junto al equipo de publicidad estrategias enfocadas a los clientes potenciales.		
Procesos internos	OE05: Estandarizar un proceso de producción en el cual se establezca las cantidades correctas e insumos necesarios.	Implementación de planes de innovación y desarrollo tecnológico.	Alcanzar el 85% de producción planificada	Porcentaje anual de proyectos finiquitados
	OE 06: Encontrar proveedores calificados que nos ayude en el proceso de deshidratación, para alcanzar una producción eficiente y eficaz.			

Aprendizaje y crecimiento	OE04: Realizar investigación de los productos que se puedan deshidratar y que sean beneficiosos para las mascotas; la cual tenga una alta demanda.	Reuniones con expertos en veterinaria, para identificar necesidades aun no satisfechas en el mercado de animales domésticos.	Incremento del 20% de nuevos productos al portafolio.	Porcentaje anual de ventas de los nuevos productos.
	OE08: Realizar charlas con veterinarios que avalen el producto, la cual brinde confianza a los socios estratégicos.			
	OE09: Realizar continuas capacitaciones al personal con las buenas prácticas de manufactura.	Programar charlas didácticas e innovadoras con expertos en la rama de la veterinaria.	Tener un 90% del personal capacitado con nuevas herramientas y conocimientos.	Porcentaje de desempeño por colaborador.

Nota. Se evidencia la Relación entre objetivos y KPI en base a los objetivos estratégicos

planteados.

2. CAPÍTULO 2: CASO DE NEGOCIO

2.1 Resumen ejecutivo

2.1.1 Definición del problema u oportunidad

El aumento de la presencia de mascotas en los hogares conlleva un desafío para garantizar el bienestar, siendo esencial asegurar una alimentación adecuada y un cuidado apropiado. Según los resultados del Censo Ecuador 2022, se revela que el 19,75% de la población total corresponde a menores de 12 años, lo que equivale a 3.344.947 individuos. De este grupo, 1.708.381 son niños y 1.636.566 son niñas. Guayas lidera en cantidad de niños con un 26,21%, seguido por Pichincha (15,37%), Manabí (9,57%) y Los Ríos (5,87%). Por otro lado, Galápagos presenta la menor presencia de niños, representando tan solo el 0,16% de la población infantil. (Censos, 2023)

De igual manera, el estudio demográfico ha indicado que las mascotas desempeñan un papel fundamental en los hogares de Ecuador. En la actualidad, 2,014,575 niños viven en hogares que tienen perros o gatos. En 1,326,537 hogares con menores de 12 años, se encuentran presentes perros o gatos, de los cuales 730,435 tienen solo perros y 146,484 tienen exclusivamente gatos. Únicamente el 32,3% de estos hogares no cuenta con la compañía de perros o gatos. (Censos, 2023)

Como se narra en el párrafo anterior, podemos reconocer la oportunidad que se presenta para introducir productos alimenticios como snacks para mascotas con una composición nutricional superior. Un plan de marketing eficaz, enfocado en proporcionar una alimentación adecuada para los perros, se posiciona como una herramienta fundamental para fortalecer la presencia del producto en el mercado.

Es importante que se pueda decir que COCO'S FEET propone ayudar a alimentación diaria de las mascotas de cada hogar en la provincia del Guayas enfocándose en la

comercialización y distribución de patas de pollos deshidratadas generando una cultura de alimentación nutritiva para las mascotas y que a su vez no tengan un costo elevado en su comercialización.

Las patas de pollo deshidratada ayudan a las articulaciones de las mascotas caninas del hogar, esto genera la satisfacción a sus propietarios en ofrecerle una nueva forma de premiar y nutrir a sus mascotas cada vez que se consuma el producto ofrecido a sus perros, y en el caso de que ya existiera una enfermedad articular ayuda a disminuir el dolor que los canes tienen.

Se referencia que el producto a comercializar tiene un alto grado de duración siempre y cuando se mantenga en un lugar fresco y seco, al obtener estas condiciones las patas de pollo deshidratada tienen una preservación de 1 año.

2.1.2 Análisis de brechas

En base al análisis de estrategia, se identificaron las siguientes brechas e iniciativas (Ver Tabla 4):

Tabla 4

Análisis de Brechas e Iniciativas

Brechas	Necesidad	Iniciativa
BR01: Poco conocimiento de los dueños de las mascotas sobre snacks saludables.	Establecer un plan de marketing enfocado en posicionar el producto	Realizar campaña publicitaria de alto valor de los productos en las redes sociales.
BR02: Productos convencionales	Brindar nuevas alternativas de consumo de snacks	Entrega a domicilio sin costo dentro la ciudad.
BR03: Dificultad para acercarse a los puntos de venta.	Encontrarse en las ubicaciones más emblemáticas para la comercialización de artículos para mascotas, facilitando así el acceso a los productos.	Optimización de los recursos en los procesos de producción
BR04: Productos de alto costo	Vender un producto de calidad y al alcance de todos los propietarios de mascotas	Levantamiento y creación de base de datos de proveedores que tengan un alto estándar de BPM
BR05: Pocos proveedores Calificados	Buscar proveedores que nos garanticen el producto en óptimas condiciones	

BR06: Debilidad en los canales de comercialización	Llegar a cada lugar donde se pueda comercializar snacks para mascotas, tiendas de mascotas, veterinarias entre otros lugares	Establecer con vendedores visitas
BR07: Desconocimiento del producto en lugares estratégicos debido a la poca comercialización.	Realizar campaña publicitaria a través de redes sociales y gestión de comercialización a lugares de alto concentración de animales como parques importantes de la ciudad.	estratégicas a lugares de alto índice de comercialización de productos caninos

Nota. La tabla desvela las disparidades presentes y sugiere medidas para superarlas. Este procedimiento es esencial en la planificación estratégica, facilitando la formulación de acciones concretas destinadas a alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.1.3 Iniciativas claves

Mediante un levantamiento de información, las iniciativas se las obtiene en función de las brechas y necesidades identificadas. El proceso debe contar con un sistema de priorización que se establece mediante el producto de la urgencia y el impacto (Ver Tabla 5). La puntuación se establece bajo la siguiente escala: Alto 3 y Bajo 1.

Tabla 5

Priorización de Iniciativas

Iniciativa	Impacto	Urgencia	Prioridad
Realizar campaña publicitaria de alto valor de los productos en las redes sociales.	3	3	9
Entrega a domicilio sin costo dentro la ciudad.	2	1	2
Optimización de los recursos en los procesos de producción	2	2	4
Levantamiento y creación de base de datos de proveedores que tengan un alto estándar de BPM	3	3	9
Establecer con vendedores visitas estratégicas a lugares de alto índice de comercialización de productos caninos	2	2	4

Nota. Identificar esta tabla va a garantizar que los recursos limitados se destinen a las actividades más cruciales y estratégicas.

Al realizar la tabla podemos identificar las siguientes iniciativas tienen un mayor grado de prioridad:

- a. Realizar campaña publicitaria de alto valor de los productos en las redes sociales.

- b. Levantamiento y creación de base de datos de proveedores que tengan un alto estándar de BPM.

2.2 Análisis de alternativas

La empresa tendrá un funcionamiento en Guayaquil enfocada en la industria de alimentación para mascotas, se establecen las siguientes alternativas:

Alternativa 1: Implementación de planta de producción para deshidratación y comercialización de patas de pollos COCO'S FEET

Alternativa 2: Tercerización del proceso de deshidratación y comercialización de patas de pollos.

2.2.1 Estudios de la alternativa 1

La alternativa 1 implementar una línea de producción de patas de pollo deshidratada dentro de esta producción tendremos el control de inventario y tiempo de producción.

Bajo estos parámetros COCO'S FEET, podrá tener una mejor planificación y comercialización del producto a ofrecer a consumidores de la provincia del Guayas, específicamente a los del cantón Guayaquil, siendo uno de los objetivos comercializar en el transcurso de 5 años a varios cantones y provincias de Ecuador tomando como referencias socios estratégicos al momento de despacho a otros cantones y provincias.

2.3 Análisis de mercado

2.3.1 Investigación de mercado

La encuesta fue dirigida a amigos, familiares, personas conocidas de la ciudad de guayaquil por medio del programa Google Forms. En esta herramienta se desarrolló la encuesta que fue compartida por medio de un enlace digital, y enviada a todos los contactos. La información de esta encuesta fue recopilada en el lapso de una semana.

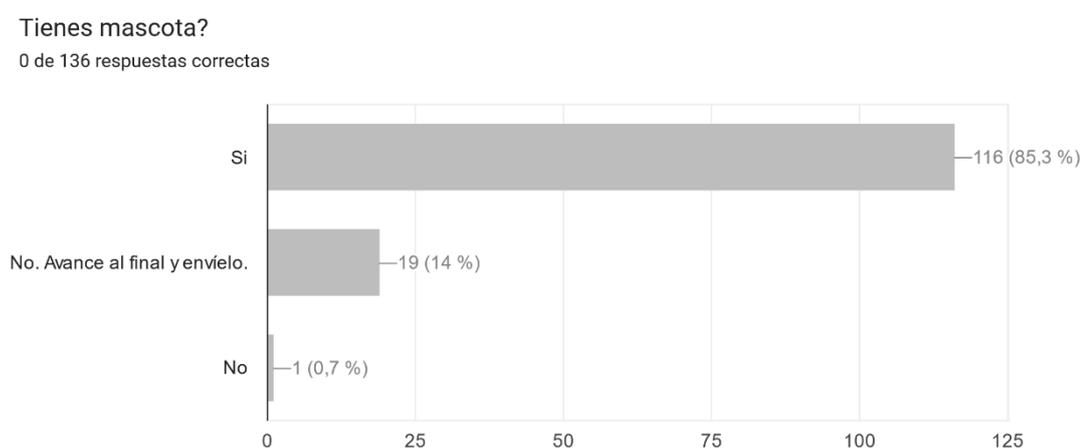
2.3.2 Estudio de mercado exploratorio

2.3.2.1 Análisis de los resultados obtenidos

La encuesta se llevó a cabo con un cuestionario que constaba de diez preguntas dirigidas a 137 individuos de la ciudad de Guayaquil y sus zonas circundantes, como Samborondón, Daule y Durán. A continuación, se presenta la información obtenida:

Figura 3

Cantidad de personas que tienen mascota en su hogar.



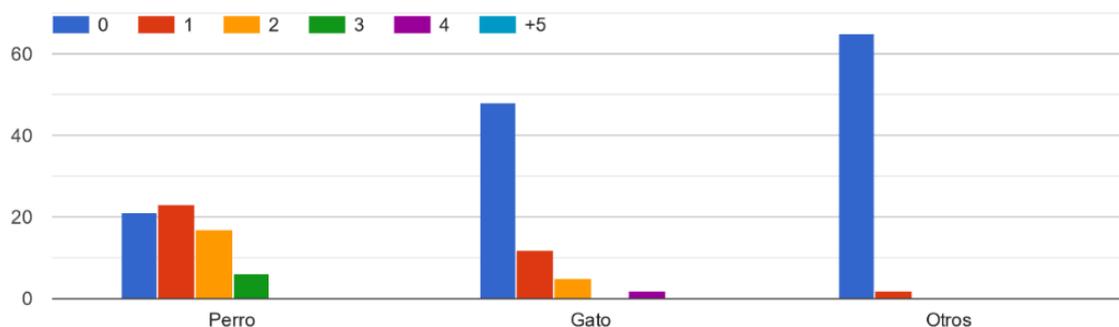
Nota. Se puede observar en este gráfico que hay una gran proporción de individuos que cuentan con una mascota en sus hogares. Fuente: Encuesta exhaustiva

La representación gráfica revela que, de un total de 136 respuestas correctas, el 85.3% corresponde a 116 personas que tienen mascotas, mientras que el 14.7% lo conforman 20 personas. Se observa claramente que la presencia de mascotas en los hogares es predominante.

Figura 4

Preferencia en cuanto al tipo y número de mascotas.

Que mascota tienes? Y qué cantidad?



Nota. La imagen muestra claramente la cantidad de mascotas que tiene cada persona entrevistada. Fuente: Encuesta exhaustiva.

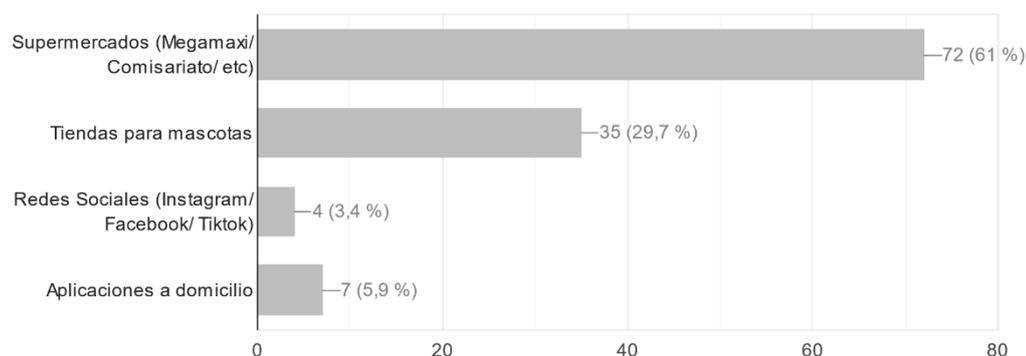
Se puede observar que la presencia de perros en los hogares es mayor que la de gatos. Además, en términos de la cantidad de mascotas por hogar, se destaca que la mayoría tiene entre una y dos como máximo.

Figura 5

Preferencia en el sitio de adquisición de productos alimenticios destinados a mascotas.

Si quieres comprar algo para tu mascota, ¿dónde lo haces?

0 de 118 respuestas correctas



Nota. Preferencia de lugar de compra de alimentos para mascotas. Fuente: Encuesta exhaustiva.

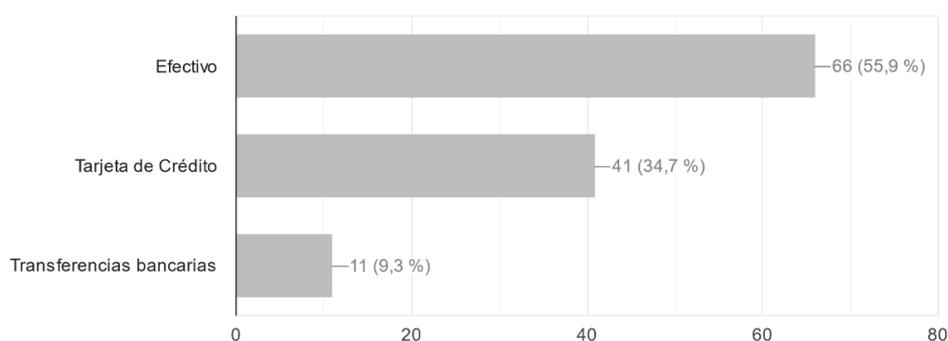
De las 118 respuestas que el programa reconoce como correctas, se observa que la mayoría de los consumidores muestra una clara preferencia por efectuar sus compras en cadenas de supermercados de renombre, alcanzando un 61%. En segundo lugar, con un 29.7%, se encuentra la adquisición de alimentos para mascotas en tiendas especializadas. Por último, las compras a través de aplicaciones y redes sociales representan un porcentaje menor, con el 5.9% y el 3.4%, respectivamente.

Figura 6

Preferencia de los consumidores en cuanto a la modalidad de pago.

¿Cuál es el método de pago para pagar por tus compras?

0 de 118 respuestas correctas



Nota: La representación gráfica muestra la selección realizada por el cliente al optar por una forma de pago específica. Fuente: Encuesta exhaustiva.

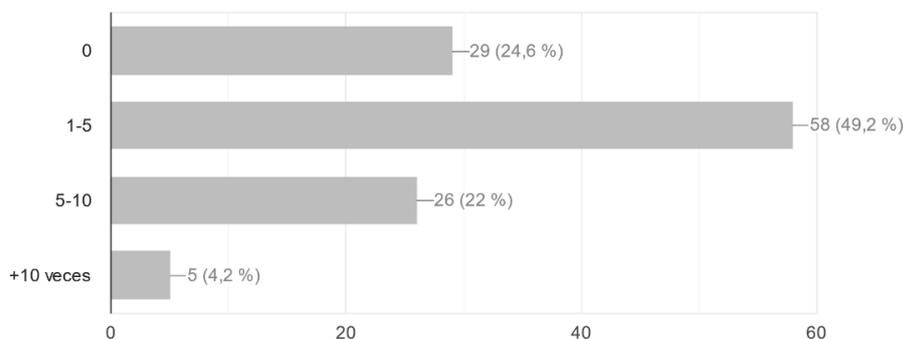
De un total de 118 respuestas correctas analizadas, se observa que el 55.9% de los participantes prefieren realizar pagos en efectivo, mientras que el 34.7% opta por el pago con tarjeta de crédito. Esto revela una cifra significativa de personas que recurren al crédito proporcionado por entidades financieras para cubrir los gastos relacionados con el cuidado de sus mascotas.

Figura 7

Frecuencia con la que los consumidores realizan compras en línea.

¿Cuántas veces en los últimos 6 meses has comprado por Internet?

0 de 118 respuestas correctas



Nota. La representación visual ilustra la frecuencia con la que las personas realizan compras en línea cada seis meses. Fuente: Encuesta exhaustiva.

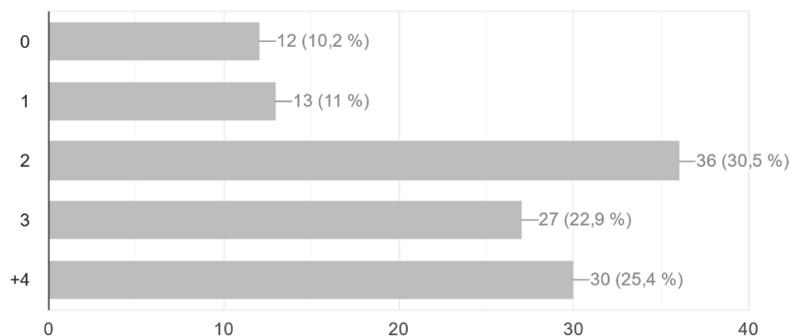
Se evidencia que, como mínimo, en cinco ocasiones durante cada semestre, el usuario lleva a cabo compras en línea, lo que equivale al 49.2% de la muestra. Este comportamiento refleja de manera fiel que las herramientas tecnológicas están siendo ampliamente empleadas en la actualidad, abriendo oportunidades para aprovechar este segmento.

Figura 8

Estímulo semanal basado en el comportamiento de la mascota.

Cuántas veces a la semana, incentivas a tu mascota por un buen comportamiento?

0 de 118 respuestas correctas

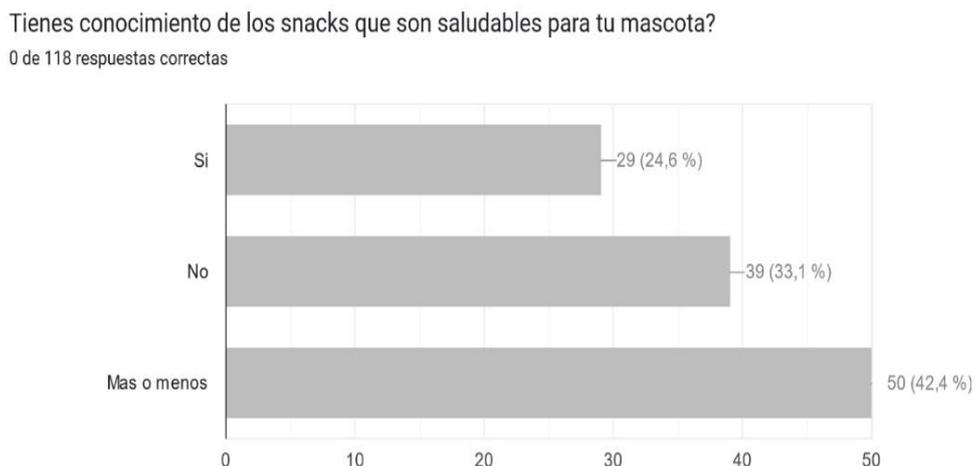


Nota. Se puede observar que hay estímulos dirigidos hacia las mascotas en una cantidad promedio. Fuente: Encuesta exhaustiva.

Podemos observar que la motivación hacia las mascotas se está llevando a cabo de manera eficiente. La representación gráfica muestra claramente que el estímulo promedio ocurre con una frecuencia de al menos dos veces por semana.

Figura 9

Grado de conocimiento de los clientes sobre alternativas de snacks nutritivos.



Nota. Se evidencia la comprensión que los usuarios tienen sobre los productos y cómo estos impactan de manera beneficiosa en el bienestar de sus mascotas. Fuente: Encuesta exhaustiva.

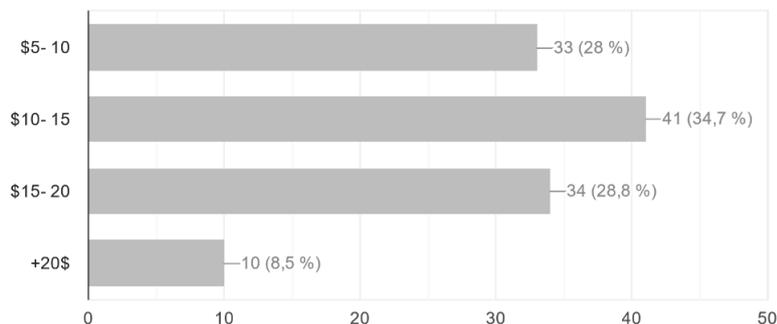
Claramente, se puede observar que hay un conocimiento limitado sobre opciones nutritivas para mascotas. El 42.4% de los consumidores tiene un conocimiento básico, mientras que un 33.1% muestra un desconocimiento absoluto. La importancia de esta pregunta radica en señalar la necesidad de enfocarse en áreas específicas para mejorar la comprensión y conciencia sobre alternativas alimenticias para mascotas.

Figura 10

La cantidad de dinero que el cliente estaría dispuesto a invertir en snacks saludables.

Hasta cuanto pagarías por snacks saludables para tu mascota por mes?

0 de 118 respuestas correctas



Nota. Se observa el límite económico que el cliente puede costear para adquirir un aperitivo.

Fuente: Encuesta exhaustiva.

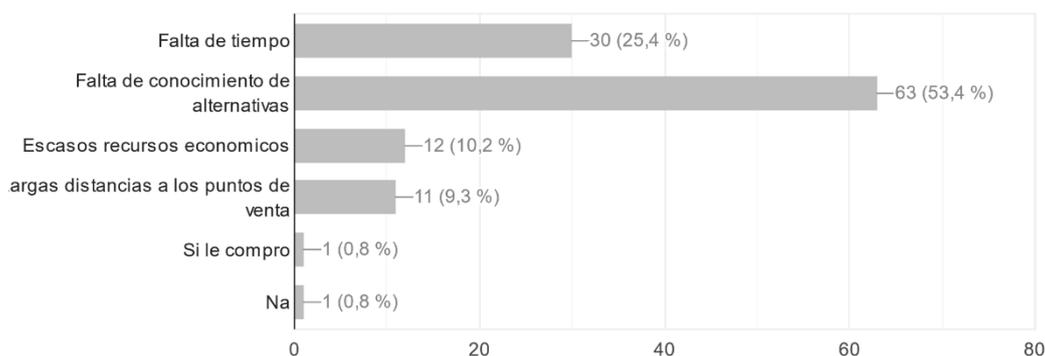
En la presente imagen, se observa que el comprador está inclinado a invertir en un aperitivo saludable para la mascota, siempre y cuando el costo no sea excesivamente elevado ni demasiado bajo. Un 34.7% indica su disposición a gastar entre 10 y 15 dólares al mes. En su mayoría, se evidencia que la mayoría no está dispuesta a desembolsar más de \$20.

Figura 11

Razones para no adquirir aperitivos saludables.

Cuáles son las complicaciones que se te presentan, para la compra de snacks saludables para tu mascota?

0 de 118 respuestas correctas

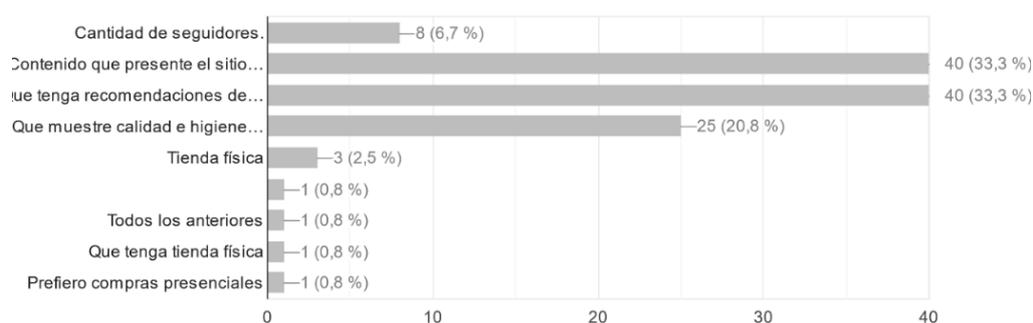


Nota. Se puede observar cuáles son los obstáculos más frecuentes que llevan a la decisión de no adquirir aperitivos saludables. Fuente: Encuesta exhaustiva.

Se puede notar de manera evidente que la falta de conocimiento acerca de alternativas constituye el principal motivo, con un peso del 53.4%, para que los dueños de mascotas no adquieran snacks saludables para ellas. En segundo lugar, con un 25.4%, está la falta de tiempo por parte de los propietarios para visitar los lugares de venta, seguido en menor medida por el factor económico, con un 10.2%.

Figura 12

Confianza en plataformas de comercio en línea.



Nota. Credibilidad en canales de venta virtuales. Fuente: Encuesta exhaustiva.

Se puede interpretar que los factores con mayor relevancia, para que el consumidor tenga confianza en la compra de productos en redes sociales, radica en que el contenido que presente el sitio sea confiable y real con el 33.3%, que coincide con la alternativa de tener recomendaciones de otros clientes con el mismo porcentaje.

2.3.2.2 Análisis de los resultados obtenidos

El mercado de los consumidores de alimentos para mascotas es atractivo a nivel local, debido al auge de mascotas en los hogares. En este levantamiento de información se pudo comprobar que al menos el 85% de los encuestados poseen una mascota y que en su mayoría está conformado por canes, que es el segmento donde está enfocado el producto.

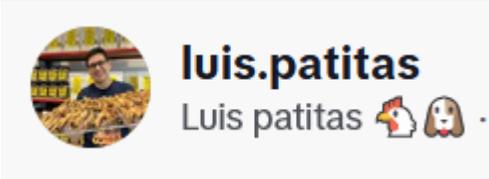
Se puede resaltar que el uso de la tecnología para compras por internet se ha convertido en una práctica más habitual. Se identificó que existe una falencia en la poca información que tienen los dueños de las mascotas sobre la existencia de snacks saludables para los canes y los beneficios en la salud. Esto se convierte en una oportunidad que se debe aprovechar mediante campañas publicitarias, explotando las herramientas de las redes sociales, incorporar el producto en cadenas de supermercados y tiendas especializadas.

2.3.3 Benchmarking

Tabla 6

Benchmarking Alternativa 1

Empresa:	Barky	Luis Patitas
País:	Ecuador	Perú
Herramientas:	Página de internet/ Redes Sociales	Portal de Parejas: Redes sociales
	<ul style="list-style-type: none"> • Carnitas • Masticables • Mordedores • Sazonadores • Entregas a domicilio • Transferencias • Entregas a nivel nacional (Recargo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Patitas Deshidratadas • Cabeza deshidratada • Molleja deshidratada • Entregas a domicilio • Transferencias

Costo:	\$3.99 (Pack 10 patitas deshidratadas)	11.57 soles (\$3- Pack 10 patitas deshidratadas)
Imagen:		
URL:	https://barkyecuador.com/	https://www.tiktok.com/@luis.patitas/video/7258854840565091589

Nota. Tabla elabora de manera exhaustiva en páginas oficiales y redes sociales.

2.4 Estudio técnico administrativo

2.4.1 Análisis técnico

2.4.1.1 Tamaño del proyecto

El proyecto se enfocará en la ciudad de Guayaquil y sus periferias como Durán, Daule satélite y Samborondón, está dirigido a todas las personas que al menos tengan una mascota canina en su hogar. En caso de obtener los resultados deseados se extenderá a toda la provincia del Guayas, en caso de tener una gran acogida del producto se implementará las herramientas necesarias para poder cubrir la demanda necesaria, estableciendo los límites necesarios de producción.

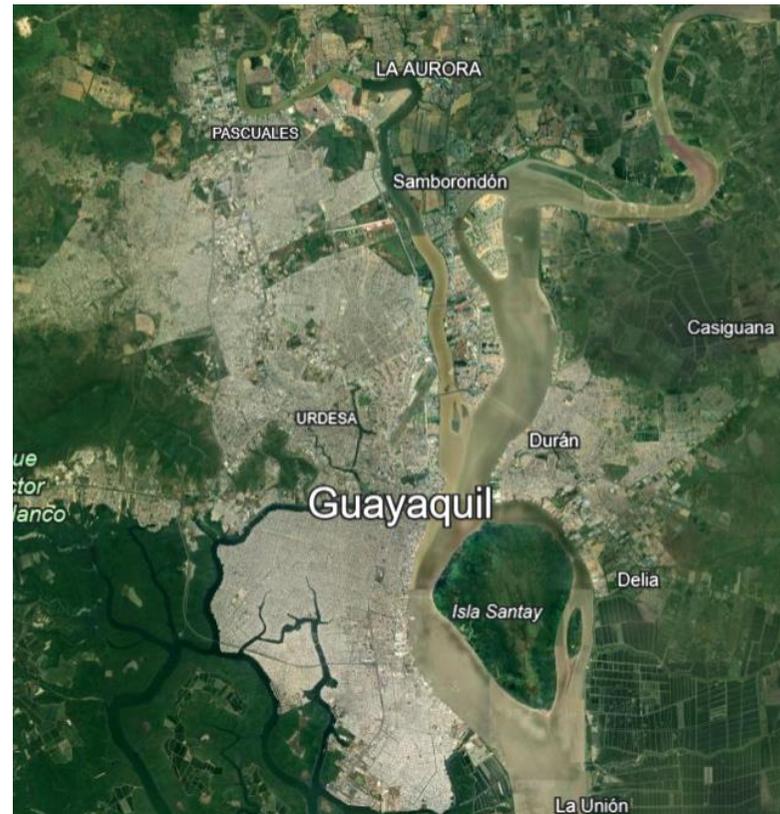
Se realizó encuestas a personas tanto de Guayaquil, Samborondón y Daule/ Aurora (Urbanizaciones, Joya, Villas del Rey, Villa Club), esto nos ayuda a tener una clara proporción a qué lugar debemos tener mayor impacto en la comercialización del producto.

Nos enfocamos en estos puntos cardinales ya que actualmente son las zonas más pobladas de la provincia y están conectadas entre sí, debido a sus cercanías y obtendremos un mercado significativo del mismo.

Para llevar a cabo este proyecto, se dispondrá de un espacio bien ventilado con una superficie de alrededor de 60 metros cuadrados. En este lugar, se asignará un área específica para llevar a cabo el proceso de deshidratación del producto, mientras que la otra parte se destinará a la comercialización del mismo.

Figura 13

Delimitación de área de estudio



Nota. Imagen de Guayaquil. Fuente: Google Earth 2023

2.4.1.2 Infraestructura tecnológica

En la actualidad, dispondremos de una infraestructura tecnológica que incluirá teléfonos móviles y computadoras para gestionar las ventas y el inventario de los productos. Optaremos por la contratación de un software especializado que facilite esta tarea de control en la empresa.

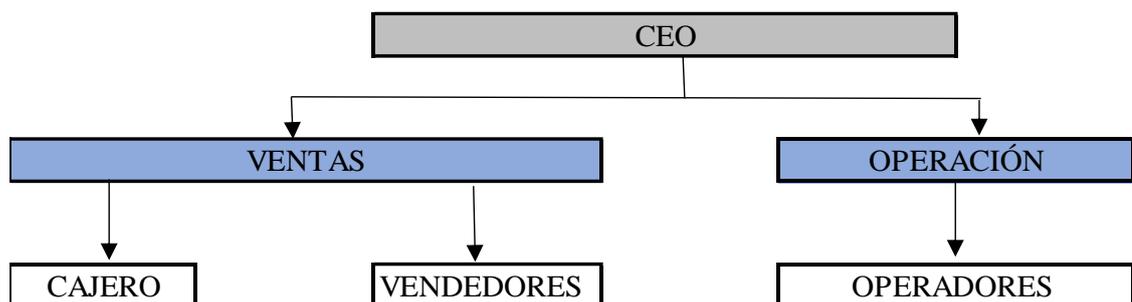
2.4.2 Análisis administrativo

El personal que forma parte de la empresa debe tener claro el rol y las metas tanto individuales como grupales. Hacer sentir que cada colaborador es parte del objetivo, logrará tener al equipo comprometido. Para la conformación del personal se ha considerado dar la oportunidad a personas con discapacidad, personas de la tercera edad y jóvenes que inician su etapa laboral.

En el equipo debe primar una buena comunicación, para que el mensaje sea el correcto de inicio a fin. Establecer las reglas claras y tener entre las prioridades un ambiente de trabajo idóneo lograra estar alineados y direccionados hacia el mismo objetivo. (Figura 14)

Figura 14

Organigrama Alternativa



Nota. La figura muestra como estará conformado el equipo de trabajo.

Estableciendo las funciones del organigrama se establece de la siguiente manera:

- CEO: Es la persona que lleva toda la responsabilidad de la gestión y la dirección administrativa. Sobresale por su visión estratégica y está en la capacidad de tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo.
- Cajero/a: Es la persona de realizar los cobros de las ventas de productos y el pago a los proveedores.
- Operadores: Son los encargados de realizar la recepción de los insumos, procesos de deshidratación de las patitas de pollo, limpieza del área, envasado y entrega de los productos.

2.4.3 Análisis regulatorio

2.4.3.1 Marco Legal

En el marco Legal debemos establecer los permisos correspondientes para funcionamiento de local, tasas de Bomberos, permisos de funcionamiento de local en la municipalidad de Guayaquil, patentes municipales, permiso de ambiente que lo también lo emite el municipio así se podrá funcionar como lo dictan los entes regulatorios, sin olvidarnos de los permisos de la intendencia debido a que se comercializara productos alimenticios.

Realizar contratos a los colaboradores a un año, brindándoles la seguridad de que estamos realizando lo correcto y pagándole todos los beneficios de ley y correspondientes, como lo indica el Ministerio de trabajo.

2.4.3.2 Régimen Tributario

Al ser una empresa productora y comercializadora se estará sujeto al Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), donde se emitirá como único comprobante las notas de ventas a los suscriptores y se lo declarará semestralmente con amparo a la normativa legal acorde al artículo 5 de la resolución Nro. NAC-DCERCGC21-

00000060 ; en caso de presenciarse en los años posteriores tengamos un crecimiento en de las ventas con valores anuales superiores a \$300.000,00 USD automáticamente la entidad gubernamental nos categorizara a una nueva política tributaria para realizar el proceso de facturación correspondiente del ejercicio fiscal siguiente.

2.4.4 Análisis social

La constitución de esta empresa va a generar nuevas herramientas que faciliten el proceso de contratación de personas.

Beneficiarios Directos / Indirectos:

- **Dueños de Mascotas:** Son los beneficiarios directos ya que contarán con un alimento nutritivo y una nueva opción para premiar a su perro, sin causarle ningún tipo de inconvenientes en su salud por el consumo del mismo, recordándoles que este producto deshidratado ayuda a las articulaciones, salud bucal de sus mascotas.
- **Creación de nuevas plazas de trabajo:** Al implementar este proyecto generará nuevas plazas de empleo para personas sin contar que, en los valores como empresa, daremos oportunidad a personas mayores edad que en la actualidad no son consideradas para cumplir responsabilidades en las instituciones debidos a políticas internas de instituciones.
- **Proveedores:** La empresa ayudará a futuros proveedores a extender sus ventas ya que al demandar el producto que necesita la producción y alcanzar los objetivos en ventas hará que se consuma más productos a varios proveedores.

El estudio social demuestra cómo estas herramientas tecnológicas tienen un impacto positivo en la sociedad al brindar soluciones que satisfacen plenamente la necesidad del cliente.

Tabla 7

Matriz de Prominencia

MATRIZ DE PROMINENCIA					
STAKEHOLDERS	Tipología	Poder	Urgencia	Legitimidad	PRIORIDAD
Proveedores de pata de pollos	Proveedor	Alto	Bajo	Bajo	Grupo de no interés
Empleados	Trabajador	Bajo	Bajo	Bajo	Latente-Demandante
Municipio	Regulador	Alto	Alto	Alto	Definitivo
Clientes	Clientes	Bajo	Alto	Bajo	Latente- Discrecional
Proveedores de Fundas deEmpaquetado	Proveedor	Alto	Bajo	Bajo	Grupo de no interés
Arcsa	Regulador	Alto	Bajo	Bajo	Definitivo
Comunidad	Otros	Bajo	Medio	Alto	Grupo de no Interés
Accionistas	Sponsor	Alto	Alto	Alto	Definitivo

Nota. Se visualiza la prioridad de los stakeholders en el proyecto.

2.4.5 Análisis Ambiental

El enfoque se centra en maximizar la eficiencia de los recursos durante la ejecución de cada fase del producto, con el objetivo de minimizar los residuos. Factores importantes como el orden y la limpieza de las instalaciones se deberá cumplir de manera estricta.

Las instalaciones deben de cumplir con las condiciones óptimas para mantener temperaturas adecuadas, buena ventilación y mantenimientos al día de los equipos.

Para el correcto control de las condiciones de temperatura y humedad se va a contar con un equipo para esta medición.

Las operaciones de deshidratación se dará inicio al momento de contar con todos los permisos de funcionamiento que exigen los entes de control. El municipio de Guayaquil, emite la tasa de habitación y el permiso de medio ambiente. El Arcsa emite un permiso de funcionamiento, debido a que se va a procesar alimentos para consumo. Los permisos del Ministerio del Interior, también son necesarios ya que corresponde a todos los establecimientos que no están categorizados como turísticos y están obligados a la obtención del permiso anual de funcionamiento.

Figura 15

Permisos de funcionamiento



Nota. Ilustración de los permisos requeridos para iniciar el proceso operativo.

Los desperdicios que se genere del proceso de producción como las uñas de las patas de pollo, serán desechadas en un lugar específico que la compañía URVASEO asigne para este tipo de desechos. El compromiso de este proyecto será velar por el bienestar y el buen vivir de la comunidad.

2.5 Análisis económico financiero

2.5.1 Inversión Inicial

Se verificado que para la inversión inicial del proyecto se debe contar con \$ 9,136.00 dólares americanos que se desglosan en la tabla a continuación (ver Tabla 8).

Tabla 8

Inversión Inicial Alternativa 1

Detalle	Cantidad	Precio	Total
Patas de Pollo Libras	1173	\$ 0.30	\$ 352.00
Equipos			
Computadoras	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Máquinas deshidratadoras 12 Bandejas	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Impresoras	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Fundas Kraft Termoselladas	1760	\$ 0.15	\$ 264.00
Maquina Selladora	3	\$ 300.00	\$ 900.00
Gabetas Plásticas	5	\$ 10.00	\$ 50.00
Sistema de Facturación e Inventario			\$ 120.00
Muebles de Oficina			\$ 3,500.00
Alquiler de Local			\$ 300.00
Campaña Publicitaria			\$ 350.00
Medidor de temperatura Ambiental			\$ 50.00
Total - Costos Iniciales			\$ 7,986.00

Nota. Análisis detallado y realista de todos estos aspectos al planificar la inversión inicial

2.5.1.1 Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se considera lo siguiente:

- ✓ La vía principal de ingresos serán las venta de los productos a los dueños de mascotas.
- ✓ Se planifica 1760 fundas de 6 unidades de patitas de pollo deshidratada.
- ✓ Para el cálculo de los ingresos, se toma en consideración la capacidad de producción mensual que son 1760 fundas mensual de 6 unidades de patas de pollo deshidratada, con un incremento del 15% anual en las ventas cada año debido en relación al crecimiento poblacional y el aumento de alimentos de mascotas detallado en el resumen ejecutivo.

Tabla 9

Ingresos Alternativa 1

Descripción	Años				
	1	2	3	4	5
Cantidad					
Fundas de Pata de Pollo anual	21120	24288	27931	32121	36939
Ingresos					
Ingreso por Venta	\$54,912	\$63,149	\$72,621	\$83,514	\$96,041
Total Ingreso	\$54,912	\$63,149	\$72,621	\$83,514	\$96,041
Crecimiento Anual		15%	15%	15%	15%

Nota. Tabla que detallas los ingresos en un lapso de 5 años de la alternativa 1.

2.5.1.2 Gastos

Para el cálculo de los costos que son necesarios para ejecutar el proyecto, se los ha dividido en costos fijos y costos variables.

2.5.1.2.1 Costos Fijos

- **Gastos Generales Administrativos y Ventas:** Dentro de este rubro se ha considerado todo el personal que se necesitará para ejecutar y monitorear el proyecto. Dentro de este cálculo está considerado sueldo y todos los beneficios de ley tomando en cuenta un incremento del 10% de forma anual.
- **Arriendos:** Se pagará mensualmente el alquiler de la oficina que se necesitará utilizar durante la ejecución del proyecto. Estos costos serán acordados mediante un contrato de arrendamiento, en el cual se estipularán las condiciones y el monto a pagar.
- **Servicios Básicos:** Son los costos asociados al suministro y consumo de servicios esenciales para el funcionamiento del proyecto, como son: Agua, luz y teléfono.
- **Internet:** Gastos asociados a la conexión a internet en la oficina.
- **Infraestructura:** Se utilizará una infraestructura en la nube de pago por uso, la cual será escalable y soportará alrededor de 2500 usuarios. Esta infraestructura contará con un balanceador de cargas para distribuir el tráfico de usuarios a los distintos servidores.

Tabla 10

Costos Fijos Alternativa 1

Descripción	Cantidad	Costo	Costo
		Mensual	Anual
Gastos Generales Administrativos y Ventas			
CEO	1	\$800.00	\$9,600.00
Operador	2	\$1,000.00	\$12,000.00
Vendedor	2	\$1,200.00	\$14,400.00
Secretaria/Cajera	1	\$500.00	\$6,000.00
Gastos Generales Administrativos y Ventas			\$42,000.00

Arriendos	1	\$300	\$3,600.00
Servicios Básicos	1	\$250	\$3,000.00
Internet	1	\$40	\$480.00
TOTAL COSTOS FIJOS			\$49,080.00

Nota. Detalle de los gastos de la alternativa 1

Los costos fijos anteriormente descritos, se han considerado que serán permanentes durante los primeros 5 años de ejecución del proyecto para establecer un cálculo acorde al proyecto.

2.5.1.2.2 Costos Variables

- **Materia Prima:** Para el costo variable se realizó el cálculo de cuantas libras necesitaría por las dos máquinas deshidratadoras que no da un total de 1,173 libras a un precio de \$0.30 centavos la libra.
- **Fundas Kraft con cierre hermético:** Se debe utilizar aproximadamente 1,760 fundas según la producción de cada máquina de manera mensual dicho insumo redondea con un precio por mayor de \$0,15 centavos aproximadamente.
- **Stickers con Logo de la empresa:** Estos adhesivos ayudará a registrar la marca en las fundas cuando se realice el empaquetado.
- **Publicidad:** Se invierte un rubro de \$350.00 anuales en temas de pautas en distintas redes sociales para así poder alcanzar que los clientes a través de sus aplicaciones sociales conozcan esto y ayudará a captar futuros clientes.
- **Suministro de Oficina:** Se destinará el \$300 de los ingresos para la compra de los suministros de oficina necesarios para la ejecución del proyecto.

Tabla 11*Cálculos de costos de materia prima*

Detalle	Cantidad
Cantidad Promedio de Patas por libra	9
Precio por libra	\$0.3
Producción de 2 máquinas mensual en Fundas	1760
Libras a necesitar mensualmente de patas	1173
Total, dólares en Materia Prima	\$352

Tabla 12*Cálculo de producción*

Cálculo de Producción	
Detalle	Cantidad
Cada Bandeja entran en patas unidades	55
Máquina tiene para poner 12 bandejas	12
Total Cantidad de Patas por maquina	660
Cantidad de fundas x 6 unidades de c/maquina cada 2	
Días	110
Producción semanal por máquina	220
Producción mensual	880
Producción total en fundas 2 máquinas mensualmente	1760
Producción Anual de Fundas de 6 unidades	21120

2.5.2 Flujo de caja con proyecto

Tabla 13

Flujo de Caja Alternativa 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas de patas deshidratadas		\$54,912	\$63,149	\$75,779	\$90,934	\$109,121
TOTAL INGRESOS		\$54,912	\$63,149	\$75,779	\$90,934	\$109,121
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Costos Variables						
Costos de Producción		\$7,391	\$8,499.42	\$10,199.30	\$12,239.16	\$14,687.00
Publicidad		\$350	\$350	\$350	\$350	\$350
Suministro de Oficina		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Total Costos Variables		\$8,041	\$9,149	\$10,849	\$12,889	\$15,337
Costos Fijos						
Gastos Generales Administrativos y Ventas		\$36,000	\$39,600	\$43,560	\$47,916	\$52,708

Arriendos	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600	\$3,600
Servicios Básicos	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Internet	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480
Total Costos Fijos	\$43,080	\$46,680	\$50,640	\$54,996	\$59,788
COSTOS NO DESEMBOLSABLES					
Gastos depreciación	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
TOTAL EGRESOS	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS	\$3,711.20	\$7,239.38	\$14,209.26	\$22,969.11	\$33,916.53
Participación de trabajadores	\$557	\$1,086	\$2,131	\$3,445	\$5,087
Impuesto a la renta	\$928	\$1,810	\$3,552	\$5,742	\$8,479
FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES	\$2,226y .72	\$4,343.63	\$8,525.55	\$13,781.46	\$20,349.92
AJUSTE NO DESEMBOLSABLES					
Ajuste gastos depreciación	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
FLUJO DE CAJA PERIÓDICO	\$2,306.72	\$4,423.63	\$8,605.55	\$13,861.46	\$20,429.92
INVERSIÓN INICIAL	(\$7,986.00)				
Flujo de Caja del Inversionista	(\$7,986.00)	\$2,306.72	\$4,423.63	\$8,605.55	\$20,429.92

Flujo de Caja Acumulado	(\$7,986.00)	(\$5,679.28)	(\$1,255.65)	\$7,349.90	\$21,211.37	\$41,641.28
--------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	-------------------	--------------------	--------------------

Tasa de descuento	24.91%	TASA DE RETORNO	
		<hr/>	
		DATOS	
			ALIMENTOS
Vp Valor presente	\$21,510.15	CAMP	
VAN Valor actual neto	\$13,524.15	RF	4.72%
TIR Tasa Interés de retorno	68%	RM	6.64%
Payback	3 años 2 meses	RP	20.18%
ROI Retorno sobre la inversión	41,640.28	Bi	0.53%
		<hr/>	
		RI	24.91%
		<hr/>	

2.5.3 Análisis financiero

2.5.3.1 VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es una medida financiera utilizada para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. En el caso específico de este proyecto, se ha calculado un VAN de \$ 13,524.15 utilizando una tasa de descuento calculada del 24.91% (Ver Tabla 13).

El VAN positivo indica que esta alternativa genera un rendimiento neto positivo después de descontar la tasa de descuento aplicada. Esto significa que el proyecto es considerado rentable, ya que el valor presente de los flujos de efectivo proyectados supera el costo inicial de inversión.

Al utilizar una tasa de descuento del 24.91%, se están considerando los factores de costo de deuda, valoraciones de activos financieros y la índice beta de la industria considerado 0.53% de alimentos. Esta tasa de descuento refleja el costo de capital o la rentabilidad mínima requerida por los inversionistas para llevar a cabo el proyecto.

Figura 16

Tasa de Retorno

TASA DE RETORNO	
DATOS CAMP	ALIMENTOS
RF	4.72%
RM	6.64%
RP	20.18%
Bi	0.53%
RI	24.91%

Nota. Medida utilizada para evaluar la rentabilidad de un proyecto, negocio o inversión

2.5.3.2 TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. En el caso específico de este proyecto, se ha calculado una TIR del 68%.

Una TIR del 68% indica que la tasa de rendimiento esperada del proyecto es muy alta, lo cual es un indicador positivo de su rentabilidad. Esto significa que el proyecto tiene el potencial de generar flujos de efectivo significativos y superar ampliamente la tasa de descuento aplicada.

2.5.3.3 Payback

El payback es un indicador financiero utilizado para evaluar el tiempo que tarda un proyecto en recuperar la inversión inicial realizada. En este caso específico, el payback es de 3,2 años meses, lo que indica que se espera que el proyecto recupere la inversión inicial en aproximadamente 3 años.

Este payback de 3,2 años dos meses indica que el proyecto tiene una capacidad de generación de flujos de efectivo eficiente y una rápida recuperación de la inversión. Cuanto más corto sea el período de payback, mayor será la eficiencia del proyecto en términos de retorno de la inversión.

2.5.3.4 ROI

El retorno de la inversión (ROI) es un indicador financiero utilizado para medir la rentabilidad de una inversión. En el caso específico de este proyecto, se ha calculado un ROI del \$41,640.28

Esto significa que el proyecto está generando beneficios netos considerables en relación con el costo de la inversión.

2.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos facilitara tomar la mejor decisión basado en criterios de escenarios y poder proyectar eventos inesperados para así poder tener una idea clara de lo que podría ocurrir si no se cumple con los objetivos establecidos por la empresa.

Este se dará en proporcionalidad a las ventas estimadas según la producción siendo el escenario más optimista las ventas totales de la producción.

La sensibilidad a la tasa esperada puede considerarse a que no se realiza la producción deseada y también a su vez las ventas requeridas ya sea por no realizar una campaña publicitaria eficaz en todas las redes sociales y a su vez de no generar las ventas a los socios estratégicos.

2.6.1 Evaluación escenarios

A continuación, se presentará los tres escenarios que actualmente se dispone según el criterio de las ventas, afectando directamente al ingreso, y teniendo los siguientes escenarios:

Tabla 14

Escenario Optimista Alternativa 1

	Optimista				
Descripción/Años	1	2	3	4	5
Ventas	21120	24288	27931	32121	36939
	\$				
Ventas en Dólares	\$ 54,912	63,149	\$ 72,621	\$ 83,514	\$ 96,041

Nota. Se visualiza el escenario optimista en el lapso de cinco años.

Tabla 15*Escenario más probable Alternativa 1*

Descripción/Años	Más Probable				
	1	2	3	4	5
Ventas	15000	17250	19838	22813	26235
Ventas en Dólares	\$ 39,000	\$ 44,850	\$ 51,578	\$ 59,314	\$ 68,211

Nota. Se visualiza el escenario más probable en el lapso de cinco años.

Tabla 16*Escenario pesimista Alternativa 1*

Descripción/Años	Pesimista				
	1	2	3	4	5
Ventas de fundas	11000	12650	14548	16730	19239
Ventas en dólares	\$ 28,600	\$ 32,890	\$ 37,824	\$ 43,497	\$ 50,022

Nota. Se visualiza el escenario pes en el lapso de cinco años.

Se realizó el respectivo análisis de sensibilidad, conocidos como el mínimo (pesimista), más probable y el máximo (optimista), teniendo los siguientes resultados con respecto al VAN de cada opción.

Escenarios:

- ¹³VAN pesimista de \$-7,895.13
- ¹³VAN más probable de \$-3,732.13
- ¹³VAN optimista de \$13,524.15

Podemos Observar que solo en el escenario Optimista se obtiene un VAN con Valor positivo de \$13,524.15

También se puede analizar que el ingreso por ventas sería de \$ 54,912.00 con relación a la utilidad de cada periodo será positivo con el respectivo incremento que tiene cada año según lo proyectado lo que hace atractiva la alternativa uno.

2.6.2 Evaluación Multicriterio

En esta evaluación se escoge la alternativa número 1 debido a que se le da más peso al control administrativo y logístico ya que la alternativa 2 se tendrá que tercerizar la producción y no se estaría controlando los estándares que se requiere para entregar un producto de calidad al consumidor final.

Como se puede observar en la Tabla 17, que plasma la alternativa 2 existe un VAN negativo (304.68), adicional que el payback es de cuatro años esto nos hace referencia a que las partes interesadas en el proyecto no lo vean rentable, también se puede indicar que la alternativa dos solo se terceriza la deshidratación, y de igual manera se tendrá que realizar el proceso de empaquetado. Por lo cual no es beneficiosa la alternativa.

Tabla 17*Evaluación Alternativa 2*

Alternativa 2						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas de patas deshidratadas		\$44,20	\$56,81	\$65,33	\$75,13	\$86,40
TOTAL INGRESOS		\$44,20	\$56,81	\$65,33	\$75,13	\$86,40
COSTOS DESEMBOLSABLES						
Costos Variables						
Costos de Producción		\$7,39	\$8,499.42	\$10,199.30	\$12,239.16	\$14,687.00
Publicidad		\$350	\$350	\$350	\$350	\$350
Suministro de Oficina		\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Proveedor externo para deshidratar		\$2,40	\$2,76	\$3,17	\$3,65	\$4,20
Total Costos Variables		\$10,44	\$11,91	\$14,02	\$16,54	\$19,54
Costos Fijos						

Gastos Generales Administrativos y Ventas	\$30,00	\$33,00	\$36,30	\$39,93	\$43,92
Arriendos	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60	\$3,60
Servicios básicos	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00
Internet	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480
Total costos fijos	\$37,08	\$40,08	\$43,38	\$47,01	\$51,00
COSTOS NO DESEMBOLSABLES					
Gastos depreciación	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
TOTAL EGRESOS	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
FLUJO ANTES DE IMPUESTOS	(\$3,400.80)	\$4,740.58	\$7,848.20	\$11,501.96	\$15,783.30
Participación de trabajadores	\$0	\$711	\$1,18	\$1,73	\$2,37
Impuesto a la renta	\$0	\$1,19	\$1,96	\$2,88	\$3,95
FLUJO DESPUES DE OBLIGACIONES	(\$3,400.80)	\$2,844.35	\$4,708.92	\$6,901.18	\$9,469.98
AJUSTE NO DESEMBOLSABLES					
Ajuste de gastos depreciación	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00	\$80.00
FLUJO DE CAJA PERIÓDICO	(\$3,320.80)	\$2,924.35	\$4,788.92	\$6,981.18	\$9,549.98

INVERSIÓN INICIAL	(\$7,186.00)					
Flujo de Caja del Inversionista	(\$7,986.00)	(\$3,320.80)	\$2,924.35	\$4,788.92	\$6,981.18	\$9,549.98
Flujo de Caja Acumulado	(\$7,986.00)	(\$11,306.80)	(\$8,382.45)	(\$3,593.53)	\$3,387.64	\$12,937.62

Nota. Detalle de la alternativa 2.

Tabla 18

Evaluación alternativa 2 tasas

Tasa de descuento	24.91%
Vp valor presente	\$7,681.32
VAN Valor actual neto	(\$304.68)
TIR Tasa Interés de retorno	24%
Payback	4años 2 meses

Nota. Detalle de la alternativa 2.

Tabla 19*Evaluación Multicriterio*

Criterio	Peso	Evaluación	Puntuación		Ponderación	
			A1	A2	A1	A2
		Alta gerencia interesada				
Criterio estratégico	35.00%	en implementar el proyecto		2	2 23.33%	23.33%
Criterio Técnico	20.00%	Apertura de un local		4	1 20.00%	5.00%
Criterio Administrativo	5.00%	Control administrativo y logística		3	1 5.00%	1.67%
Criterio Financiero	40.00%	Indicadores financieros		3	3 40.00%	40.00%
					88.33%	70.00%

Nota. Evaluación multicriterio que permite ver el enfoque que se utiliza para tomar decisiones cuando hay múltiples criterios o factores a considerar.

La Alternativa 2 consiste en tercerizar la deshidratación del producto a un proveedor externo que tenga las máquinas y la capacidad de producción.

En relación con el criterio administrativo, no sería tan viable debido a que se perdería el control administrativo y logístico. La producción completa estaría en mano de un ente externo y esto llevaría a que la producción no tenga los estándares de calidad que se requiere para ser entregado al consumidor. Esto podría repercutir de manera directa e inmediata a la imagen de la empresa y el producto que se ofrece.

También se establece que se incurriría en menos costos y se estaría presentando una mejor alternativa, pero el nivel de riesgo de entregar una producción del proyecto a un tercero es muy alto, sin considerar que de igual manera se debe tener personal para realizar el empaquetado del producto.

3. CAPÍTULO 3: PLAN DEL PROYECTO

3.1 Acta de constitución del proyecto

Tabla 20

Acta de constitución del Proyecto

1. Project Charter
1.1. Nombre del proyecto
Deshidratación y comercialización de Patas de Pollo
1.2. Propósito y justificación del proyecto
<p>El proyecto identifica el incremento de la demanda de productos para mascotas, la cual genera la oportunidad de ofrecer una alternativa que consiste en la deshidratación y comercialización de patas de pollo. Esta opción está desarrollada para ayudar a complementar la alimentación de las mascotas en los hogares. Este complemento alimenticio canino cumpliría con estándares necesarios para brindar un producto de calidad, a un bajo costo y grandes beneficios en la salud de la mascota.</p> <p>Con la implementación del proyecto, se tiene la expectativa de lograr un retorno de inversión mínimo del 24.91% por cada dólar invertido. El mismo que contará con una inversión inicial de US\$7,986.00 (Siete mil novecientos ochenta y seis con 00/100 dólares americanos), obteniendo un TIR del 68%. El VAN del proyecto está proyectado en el escenario optimista con \$13,524.15 (trece mil quinientos veinte y cuatro con 15/100 dólares americanos). El Valor Actual Neto mayor a cero, el cual indica que el proyecto es rentable financieramente. Fuera de los atributos de atención y calidad del servicio; toda esta estimación se realizó bajo estudios e investigación previa a un público con</p>

características de futuros clientes y socios estratégicos, evaluando escenarios que permita obtener la opción más rentable para el proyecto.

1.3. Descripción del proyecto y entregables

1.3.1. Descripción general

El proyecto se centra en el diseño e implementación de un proceso integral para la deshidratación y comercialización de patas de pollo destinadas a la alimentación de canes en la ciudad de Guayaquil y sus áreas cercanas como Samborondón, Daule y Durán. El propósito fundamental de esta iniciativa es proporcionar un producto de lata calidad, rico en nutrientes esenciales y sobre todo a un costo accesible al público, contribuyendo al beneficio de la salud óptima de las mascotas.

El producto se distingue por su aporte nutricional significativo, especialmente en glucosamina y condroitina, dos elementos claves conocidos por sus beneficios para las articulaciones de los canes. Esta combinación de nutrientes no solo mejora la movilidad y flexibilidad de las articulaciones, sino que también promueve una salud general robusta en las mascotas.

1.3.2. Principales entregables

- Plan de Dirección del proyecto
- Proyecto arrendamiento de las oficinas y planta de producción
- Adquisición de mobiliarios y máquinas deshidratadoras
- Gestión de permisos de funcionamiento gubernamentales
- Plan de comercialización

1.4. Requerimientos de alto nivel del proyecto

- Se debe contar mínimo con 4 proveedores para el inicio del proyecto.

- Para la infraestructura mobiliaria debemos tener un espacio, no menor a 18 metros cuadrado para proceso de deshidratación.
- Se debe contar con estándares de las buenas prácticas de manufactura.
- La máquina deshidratadora debe ser de 12 bandejas para cumplir con la proyección de producción.
- Realizar campaña publicitaria en redes sociales

1.5. Objetivos e indicadores del proyecto

1.5.1. Objetivos estratégicos e indicadores de éxito

Concepto	Objetivos	Indicadores de éxito
Alcance	OE03: Establecer de los nuevos productos, que logren buena aceptación y beneficien a la empresa.	I1: Incrementar en un 15% los ingresos cada año por el periodo de 5 años que se establece el proyecto
Costo	OE 06: Encontrar proveedores calificados que nos ayude en el proceso de deshidratación, para alcanzar una producción eficiente y eficaz.	I2: Reducción 10% de costos de producción cada año por el periodo de 5 años que se establece el proyecto
	OE05: Estandarizar un proceso de producción en el	

	<p>cual se establezca</p> <p>las cantidades</p> <p>correctas e insumos</p> <p>necesarios.</p>	
Tiempo	<p>OE01: Realizar</p> <p>constantemente</p> <p>campañas</p> <p>publicitarias en</p> <p>redes tecnológicas</p> <p>que puedan mejorar</p> <p>los procesos de</p> <p>comercialización del</p> <p>producto</p> <p>deshidratado.</p>	<p>I3: Potenciar la publicidad a través de</p> <p>herramientas tecnológicas como las redes</p> <p>sociales que tienen en actualidad alto</p> <p>impacto a mayor rapidez</p>
	<p>OE08: Realizar</p> <p>charlas con</p> <p>veterinarios que</p> <p>avalen el producto,</p> <p>la cual brinde</p> <p>confianza a los</p> <p>socios estratégicos.</p>	<p>I4: Incrementar en un 25% la confianza de</p> <p>stakeholders cada año por el periodo de 5</p> <p>años que se establece el proyecto</p>
Recursos	<p>OE02: Identificar los</p> <p>socios estratégicos,</p> <p>para el cual debemos</p> <p>realizar visitas</p> <p>formales a los</p> <p>propietarios de los</p> <p>establecimientos y</p> <p>ofrecer el producto</p>	<p>I5: Incrementar en un 10% los socios</p> <p>estratégicos cada año por el periodo de 5</p> <p>años que se establece el proyecto</p>

con un margen de ganancias menor para convertirnos en su proveedor.

1.6. Premisas y restricciones

1.6.1. Premisas

- * La introducción de alternativas innovadoras y saludables en la alimentación canina, respaldada por una estrategia de marketing sólida, se traducirá en una adopción óptima por parte de los consumidores.
- * La eficiente gestión de los canales de distribución constituirá un factor determinante para el éxito del proyecto.
- * La correcta implementación de un plan de marketing integral será la clave para posicionar el producto y consolidar la marca en la mente de los consumidores. Existen datos en la web de campañas empresariales que evidencian que una estrategia bien ejecutada, no solo aumenta la visibilidad del producto, si no que también fomenta la lealtad del cliente y el reconocimiento de la marca en el tráfico comercial.
- * Contar con todos los permisos de funcionamientos exigido por las entidades de control, permitirá que realicemos las actividades con normalidad y sin contratiempos.

1.6.2. Restricciones

Alcance:	Definir el proceso de producción y comercialización con la infraestructura adecuada para lograr el objetivo deseado.
Costo:	Asegurar inversión inicial para comenzar con la producción necesaria

Tiempo:	Respetar el tiempo determinado en cada fase del proyecto para cumplir con lo planificado en cada actividad, así se asegura que el proyecto cumpla con todas las etapas requeridas.
Recursos:	Definir los recursos tanto humano como estructural para cumplir con lo proyectado y así garantizar el cumplimiento de cada etapa.

1.7. Supuestos

- * El patrocinador del proyecto contará con el capital total requerido como inversión inicial para impulsar el proyecto.
- * La empresa COCO'S FEET ya se encuentra constituida y será en donde se diseñe e implemente el proyecto.
- * Se considera que las ventas se realizarán en su totalidad con relación a la producción

1.8. Riesgos de alto nivel

- Costos adicionales en insumos de producción por factores externos (Fenómenos Naturales).
- Actos delictivos que afecten la seguridad de la empresa y pueden incluir una amplia gama de actividades delictivas como robos, vandalismo, asaltos, fraudes, entre otros.
- Proveedor no cumple con los tiempos de entrega de insumos de producción.
- Los permisos municipales no se encuentran dentro del plazo adecuado.
- La estrategia de marketing no alcance el porcentaje de captación esperada según lo establecido en el contexto del proyecto.

- Los veterinarios no respalden el producto como un producto beneficioso para las mascotas.

1.9. Cronograma de hitos del proyecto

Hito	Fecha programada
Aprobar el plan de dirección de proyecto	17 de enero del 2024
Cotizar mobiliario y máquinas deshidratadoras	02 de febrero del 2024
Realizar la compra de mobiliario y máquina deshidratadora	09 de febrero del 2024
Plan de Comercialización	1 de mayo del 2024
Recibir evaluación y análisis de cumplimiento	18 de abril del 2024
Cierre de proyecto	11 de junio del 2024
1.10. Presupuesto estimado	

El presupuesto estimado del proyecto sería la inversión inicial \$11,386.00 si existiera alguna variación se podría estimar 10% adicional en base al presupuesto asignado.

1.11. Lista de interesados

Interesado	Poder	Interés	Impacto	Posición
Patrocinador (CEO Administrativo)	5	5	25	Positivo
Director de Proyecto (CEO Técnico)	5	5	25	Positivo
Entes de control	4	3	12	Positivo
Proveedores de Producto	4	4	16	Positivo
Empleados	3	3	9	Positivo
Dueños de Mascotas	3	4	12	Positivo

1.12. Requisitos de aprobación del proyecto

- Aprobación del plan de dirección de proyecto
- Recepción de características de producción
- Recepción de la estrategia de mercadeo y atención al cliente
- Recepción de las pruebas preliminares
- Recepción de la evaluación y análisis de cumplimiento
- Acta de cierre de proyecto

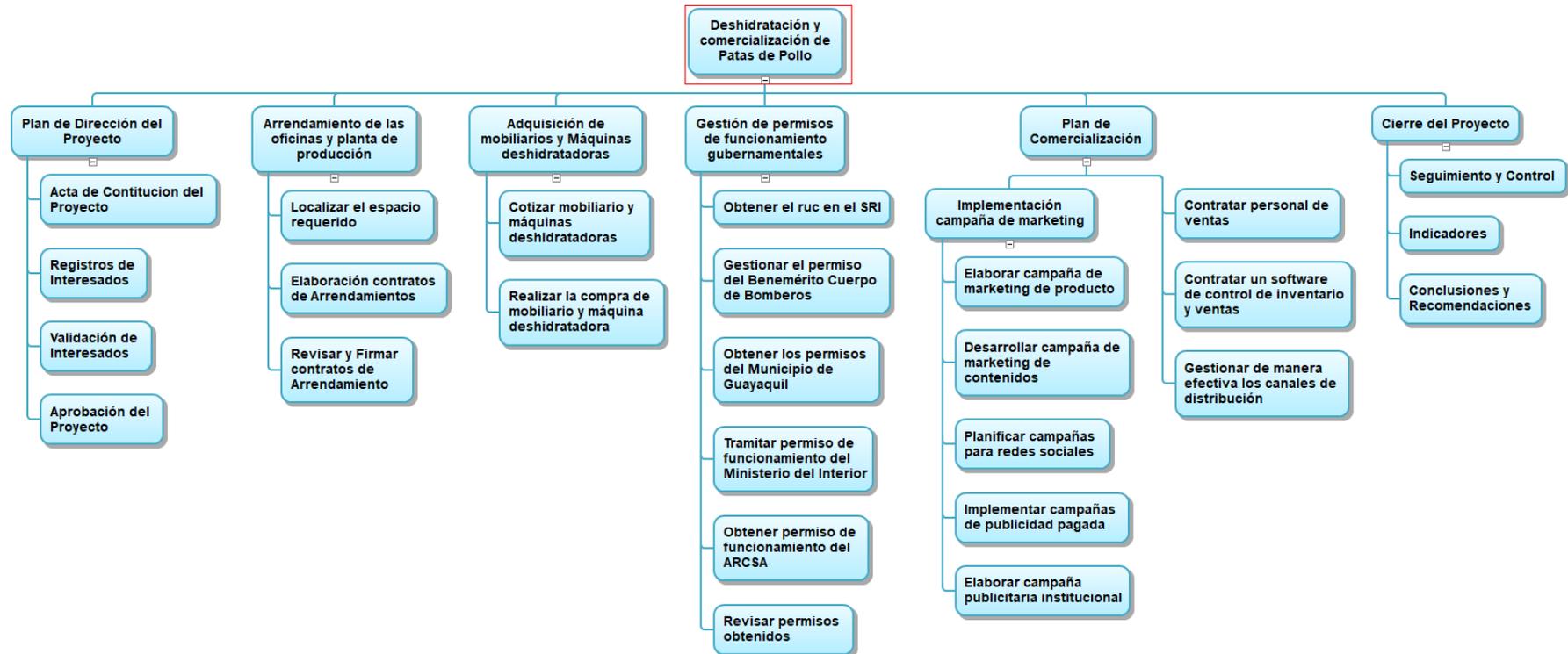
1.13. Asignación del director(a) del proyecto	
Nombres y Apellidos:	Ing. César Armando Rosales Vera
Cargo en la organización:	CEO Técnico
1.14. Autoridad del director del proyecto	
Autoridad en determinar los equipos y recursos	ALTA Verifica y provee que los recursos adecuados estén disponibles en el momento exacto y que se utilicen de manera eficiente.
Autoridad sobre el presupuesto y los límites de variación	ALTA La autoridad de gestión del presupuesto es alta, pero solo dentro del presupuesto aprobado y establecido por el patrocinador.
Autoridad de Aprobación	NULA Las modificaciones de los recursos sobre el presupuesto aprobado deberán únicamente ser a través de los controles formales de cambio.
Autoridad de gestión de tiempo y variaciones	MEDIA Establece y mantiene un proceso de control de cambios para evaluar y las solicitudes de cambio en el alcance y presupuesto, y comunicar cualquier impacto a los interesados relevantes. Los

	cambios o modificaciones del alcance y presupuesto los aprueba el patrocinador.
1.15. Asignación y autoridad patrocinador del proyecto	
Nombres y Apellidos:	Ing. Sixto Iván Robayo Zapata
Cargo en la organización:	CEO Administrativo
1.16. Autoridad del Patrocinador del Proyecto	
El Patrocinador del Proyecto tiene la autoridad para la aceptación de entregables, aprobar cambios y/o modificaciones al alcance y el presupuesto. Además, tiene autoridad para solucionar problemas que estén fuera del alcance del director de proyecto.	
1.17. Aprobaciones del proyecto	
Aceptado por: Ing. César Armando Rosales Vera Director de Proyecto 8/1/2024 Firma:	Aprobado por: Ing. Sixto Iván Robayo Zapata Patrocinador de Proyecto 8/1/2024 Firma:

3.2 Estructura de desglose del trabajo (EDT)

Figura 17

EDT



Nota. Podemos visualizar como se descompone el proyecto en tareas más pequeñas y manejables

3.3 Cronograma del Proyecto

Tabla 21

Cronograma del Proyecto

1	Deshidratación y comercialización de Patas de Pollo	112d	1/1/2024	16/4/2024	\$11,386.00
1.1	Plan de Dirección del Proyecto	8d	8/1/2024	17/1/2024	\$260.00
1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto	2d	8/1/2024	9/1/2024	\$0.00
1.1.2	Registros de Interesados	2d	10/1/2024	11/1/2024	\$100.00
1.1.3	Validación de Interesados	2d	12/1/2024	15/1/2024	\$60.00
1.1.4	Aprobación del Proyecto	2d	16/1/2024	17/1/2024	\$100.00
1.2	Arrendamiento de las oficinas y planta de producción	10d	18/1/2024	31/1/2024	\$200.00
1.2.1	Localizar lugares con el espacio requerido	7d	18/1/2024	26/1/2024	\$50.00
1.2.2	Elaboración contratos de Arrendamientos	1d	29/1/2024	29/1/2024	\$150.00
1.2.3	Revisar y Firmar contratos de Arrendamiento	2d	30/1/2024	31/1/2024	\$0.00
1.3	Adquisición de mobiliarios y Máquinas deshidratadoras	9d	30/1/2024	9/2/2024	\$8,016.00

1.3.1	Cotizar mobiliario y máquinas deshidratadoras	4d	30/1/2024	2/2/2024	\$30.00
1.3.2	Realizar la compra de mobiliario y máquina deshidratadora	5d	5/2/2024	9/2/2024	\$7,986.00
1.4	Gestión de permisos de funcionamiento gubernamentales	90d	30/1/2024	3/6/2024	\$160.00
1.4.1	Obtener el ruc en el SRI	2d	30/1/2024	31/1/2024	\$0.00
1.4.2	Gestionar el permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos	30d	30/1/2024	11/3/2024	\$40.00
1.4.3	Obtener los permisos del Municipio de Guayaquil	30d	12/3/2024	22/4/2024	\$120.00
1.4.4	Tramitar permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior	30d	23/4/2024	3/6/2024	\$0.00
1.4.5	Obtener permiso de funcionamiento del ARCSA	30d	30/1/2024	11/3/2024	\$0.00
1.5	Plan de Comercialización	75d	18/1/2024	1/5/2024	\$2,450.00
1.5.1	Implementar campaña de marketing	75d	18/1/2024	1/5/2024	\$950.00
1.5.1.1	Elaborar campaña de marketing de producto	15d	18/1/2024	7/2/2024	\$100.00
1.5.1.2	Desarrollar campaña de marketing de contenidos	15d	8/2/2024	28/2/2024	\$500.00
1.5.1.3	Planificar campañas para redes sociales	15d	29/2/2024	20/3/2024	\$100.00
1.5.1.4	Implementar campañas de publicidad pagada	15d	21/3/2024	10/4/2024	\$150.00
1.5.1.5	Elaborar campaña publicitaria institucional	15d	11/4/2024	1/5/2024	\$100.00

1.5.2	Contratar personal de ventas	6d	18/1/2024	25/1/2024	\$1,200.00
1.5.3	Contratar un software de control de inventario y ventas	6d	18/1/2024	25/1/2024	\$120.00
1.5.4	Gestionar de manera efectiva los canales de distribución	6d	18/1/2024	25/1/2024	\$180.00
1.6	Cierre del Proyecto	29d	2/5/2024	11/6/2024	\$300.00
1.6.1	Seguimiento y Control	16d	2/5/2024	23/5/2024	\$200.00
1.6.2	Indicadores	4d	24/5/2024	29/5/2024	\$100.00
1.6.3	Conclusiones y Recomendaciones	9d	30/5/2024	11/6/2024	\$0.00

Nota. Cronograma detallado de tiempos del EDT

3.4 Registro de Interesados

En la siguiente tabla se puede visualizar los interesados del proyecto (ver). En la misma se define el puesto que cumple cada uno de ellos dentro de la organización. Adicional se puede encontrar información como la vía de contacto, expectativas principales, rol dentro del proyecto, entre otra información.

Se ha establecido un parámetro para clasificar si el interesado es interno o externo y que tipo de aportación tiene en el proyecto.

Tabla 22

Registro de interesados

Identificación						Evaluación			
Nombre	Puesto	Empresa	Rol del proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas	Poder / Interés		Fase de mayor interés
Municipalidad de Guayaquil	Dirección del uso del espacio y vía pública	Municipal	Regulador	info@guayaquil.gob.ec.	Certificado de Medio Ambiente y Permiso del cuerpo de Bomberos	Otorgar los permisos necesarios para el funcionamiento	Alto	Bajo	Inicio
Arcsa	Sistema Automatizado de Permisos de Funcionamiento	Entidad pública	Regulador	atencionalusuario@controlsanitario.gob.ec	Certificado de Requerimiento o No. De Registro Sanitario	Documento habilitante para funcionamiento	Alto	Bajo	Inicio
Ministerio del Interior	Sistema para la obtención del permiso	Entidad pública	Regulador	permiso.funcionamiento@ministeriodegobierno.gob.ec	Permisos de Funcionamiento	Documento habilitante para	Alto	Bajo	Inicio

	anual de funcionamiento					funcionamiento			
César Rosales	Gerente de Proyectos	Microempresa	Gerente del Proyecto	crosales@cocosfeet.com.ec	Cumplir con toda la planificación del proyecto	Administración eficiente de los proyectos a ejecutarse	Medio	Alto	Todo el proyecto
Carlos Yautibug	Gerente General	Microempresa	Proveedor	carlosyautibug@faenadora.com.ec	Proveer el insumo para la producción	Brindar producto de calidad Cumplir con las órdenes de compra Cumplir tiempo y costos	Alto	Bajo	Todo el proyecto
Sixto Robayo Zapata	Director de RRHH/Compras	Microempresa	Equipo del proyecto	srobayo@cocosfeet.com.ec	Optimizar los procesos de adquisición de bienes y/o servicios	Los procesos de adquisición de bienes y/o servicios sean eficientes Seleccionar al personal	Medio	Alto	Todo el proyecto

						Idóneo para iniciar operaciones			
Etiquetas EC.	Jefe de Compras	Microempresa	Proveedor de Fundas	compras@etiquetasec.com.ec	Proveer Fundas para empaquetar la producción	Cumplir con las de compra/Cumplir tiempo y costos	Medio	Bajo	Todo el proyecto
Comunidad	No Aplica	Personas alrededor de planta de producción	Otros	comunidad@barrioseguro.com.ec	Verificar si cumplimos con las normas municipales	Ser los impactos secundarios de la producción	Medio	Medio	Todo el proyecto
Colaborador	Operarios	Microempresa	Equipo del proyecto	colaboradores@cocosfeet.com.ec	Cumplir con las tareas asignadas	Acatar las Buenas de Manufactura	Medio	Medio	Todo el proyecto
<i>Clientes</i>	<i>No Aplica</i>	<i>No Aplica</i>	<i>Otros</i>	Customer@cocosfeet.com.ec	<i>Clientes con perfil de ser dueños de caninos</i>	<i>Realicen consumo del producto</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Todo el proyecto</i>

Nota. Información de los interesados

3.5 Matriz de Riesgo

Se ha identificado las amenazas a las que podría enfrentar el proyecto y la manera como pueden afectar considerando la probabilidad de ocurrencia. Esta tabla nos permite visualizar el nivel de complejidad de riesgo en caso de darse.

Tabla 23

Matriz de Riesgos

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Exposición
1.3	R1	Adquisición de mobiliarios y máquinas deshidratadoras	Problemas en el correcto funcionamiento de los equipos.	Uso incorrecto de los equipos de trabajo, debido a una capacitación deficiente.	Retraso en el proceso de producción.	2	5	10
1.4	R2	Gestión de permisos de funcionamiento gubernamentales	Retrasos en la generación de los permisos de funcionamiento.	El personal de las instituciones no respeta los plazos fijados para la emisión de dichos documentos, y se observa	Establecimiento no puede empezar con sus actividades.	3	4	15

				una frecuente rotación en los puestos laborales.				
1.5.2	R3	Contratar personal de ventas	Tener personal con bajo rendimiento en las actividades asignadas.	Proceso de selección de personal no es el óptimo.	Retraso en la entrega del producto y pérdida del cliente.	2	5	10
1.5.1.1	R4	Elaborar campaña de marketing de producto	La estrategia de marketing no alcance el porcentaje de captación esperada según lo establecido en el contexto del proyecto.	No cumple con las expectativas de los clientes.	No alcanza el nivel de ventas proyectado.	3	5	15
1.5.3	R5	Contratar un software de control de inventario y ventas	El sistema de gestión de inventarios (Software), presente defectos en su funcionamiento.	Problemas de conectividad y almacenaje de la información.	Pérdidas económicas por el descuadre del inventario.	2	5	10

1.5.1.4	R6	Implementar campañas de publicidad pagada	No llegar a la audiencia con la información precisa.	Selección errónea de la audiencia, a la cual fue dirigida la publicidad.	Recursos mal utilizados.	3	3	9
1.4.4	R7	Tramitar permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior	Que se extienda en los tiempos	Para la obtención de este permiso, se requiere tener aprobado los trámites en otras instituciones.	Retraso en el inicio de actividades.	3	4	12
1.5.4	R8	Gestionar de manera efectiva los canales de distribución	El incremento del precio para el consumidor final.	La selección errónea del canal de distribución	No existe incremento en las ventas.	2	5	10

Nota. Colaborar en la identificación de posibles riesgos, analizar tanto su probabilidad como su impacto, y establecer prioridades en las acciones destinadas a su gestión son elementos clave.

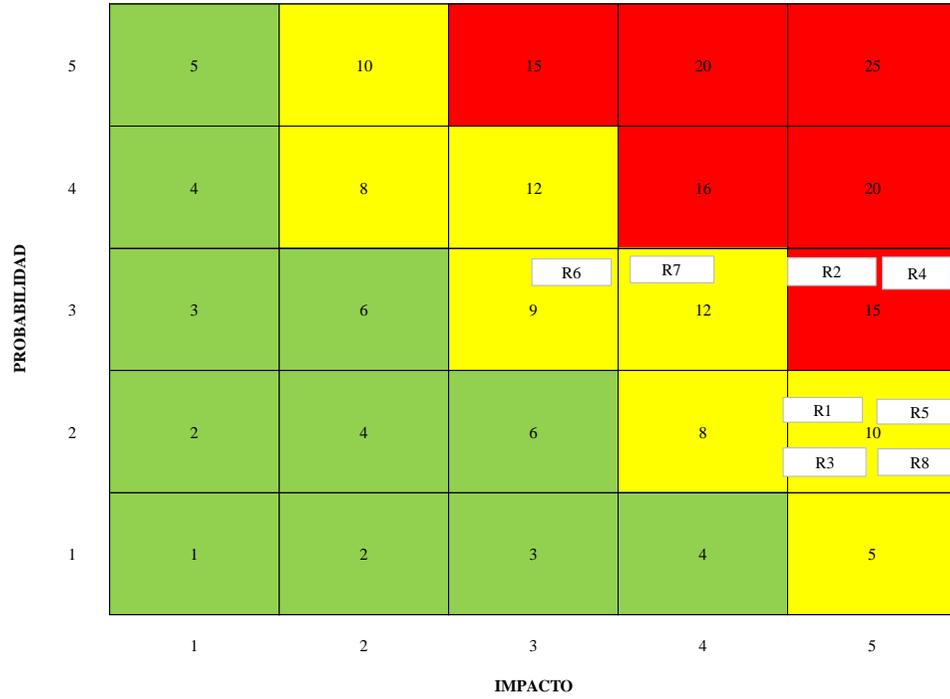
Posterior a la elaboración de la tabla que antecede, se puede generar el mapeo de calor (Figura 18

Mapa de calor Figura 18) y una matriz de contingencia y reserva del proyecto. (Ver Tabla 24

Matriz de Análisis Cuantitativos de Riesgos).

Figura 18

Mapa de calor



Nota. Mapa de calor en base a la probabilidad vs. Impacto.

Tabla 24*Matriz de Análisis Cuantitativos de Riesgos*

EDT	ID Riesgo	Actividad	Riesgo	Respuesta		Costo
				Estrategia	Descripción de Respuesta	
1.3	R1	Adquisición de mobiliarios y Máquinas deshidratadoras	Problemas en el correcto funcionamiento de los equipos.	Mitigar	Capacitación en el uso de los equipos y controles periódicos por parte del supervisor capacitado.	\$ 100
1.5.2	R2	Contratar personal de ventas	Tener personal con bajo rendimiento en las actividades asignadas.	Evitar	Elaborar un manual para el proceso de selección	\$ 300
1.5.1.1	R3	Elaborar campaña de marketing de producto	El diseño de la campaña publicitaria no tenga buena aceptación en el cliente.	Mitigar	Contratar agencia de publicidad	\$ 250
1.5.3	R4	Contratar un software de control de inventario y ventas	Presentación de errores en el control de inventario.	Mitigar	Contar con varias opciones de empresas que brinden este producto.	\$ 200

1.5.1.4	R5	Implementar campañas de publicidad pagada	No llegar a la audiencia con la información precisa.	Mitigar	Contratar personal capacitado para eventos específicos	\$ 300
1.4.4	R6	Tramitar permiso de funcionamiento del Ministerio del Interior	Que se extienda en los tiempos	Mitigar	Contratar personal para que se encargue de darle seguimiento al trámite.	\$ 300
1.5.4	R7	Gestionar de manera efectiva los canales de distribución	El incremento del precio para el consumidor final.	Mitigar	Contratación de empresas de motorizados para entregas puntuales.	\$ 450
Valor estimado para reserva de contingencia						\$ 1.900

Nota. En esta tabla se puede evaluar los riesgos con el propósito de medir y examinar de manera cuantitativa las posibles amenazas y sus efectos en un proyecto o proceso

3.6 Métricas del Proyecto

Las métricas del proyecto tienen un rol importante en el desarrollo ya que ayudan a evaluar y garantizar el cumplimiento y requisitos establecidos en el proyecto, ayudando a mostrar la situación del proyecto hasta la fecha, a ver si existe días de retraso o a su vez hacen una prevención de la situación final del proyecto.

Tabla 25

Métricas del proyecto

Categoría de métrica	Objetivo	Métrica	Fórmula	Frecuencia de Medición	Frecuencia de Reporte	Definición del factor de calidad
Desempeño del proyecto	²⁰ CPI ≥ 0,90	Índice de desempeño de costo	²² EV / ²³ AC	cada 15 días	Mensual	Con esta métrica se define lo que realmente se consigue con el presupuesto asignado dividido con los costos que eroga el proyecto desde el inicio hasta el momento de la medición. Así se podrá tomar correctivas necesarias.
Desempeño del proyecto	²¹ SPI ≥ 0,90	Índice de desempeño de cronograma	²⁴ EV / ²⁵ PV	cada 15 días	Mensual	Establece la velocidad que avanza el proyecto según el cronograma realizado así se podrá medir el rendimiento del cronograma del proyecto. Se podrán tomar las medidas correctivas en el tiempo necesario para mantener lo planificado.

3.6.1 Indicadores de Éxito.

3.6.1.1 Costo

Los indicadores de éxito de costo se darán un 10% de desviación máxima permitida esto con relación al valor presupuestado del proyecto \$11,386.00, ayudara a tomar las medidas correctivas para alinear a lo proyectado.

3.6.1.2 Tiempo

En el factor tiempo se establece el mismo porcentaje de desviación máxima permitida de 10% en el tiempo proyectado 82 días.

4. CAPÍTULO 4. DESEMPEÑO DE LA ENTREGA

4.1.1 Briefing del prototipo

Desde la perspectiva del caso de negocio se realiza la siguiente matriz descrita en la parte inferior

4.1.1.1 Matriz de Beneficios

Tabla 26

Beneficios del proyecto en función del área del negocio

Área de Negocio	Beneficio
	Incremento de Ventas
Productividad Aumentada	Incremento de estrategias para alcanzar metas establecidas
	Incremento de nuevos clientes y socios estratégicos
	Aumento de variedad para escoger producto.
Satisfacción del Cliente	Fidelidad de Socios estratégicos
	Aumento de la calidad en producto ofrecido.

Nota: Se consideran los procesos de producción y comercialización del proyecto.

Tabla 27

Métricas de los beneficios del proyecto

Cod	Beneficio	Tangible/ Intangible	Planeado	Directo/ Indirecto	Int./Ext.	Fin./No- Fin.	Horizonte	Meses	Potencial Beneficios Emergentes	Métricas Etapas Identificación & Ejecución	Métricas Etapa Sostenibilizada	Propietario Beneficio
B-1	Productividad Aumentada	Tangible	SI	Directo	Interno	Financiero / No Financiero	Corto-Mediano Plazo		Medio			
B-1.1	Incremento de ventas	Tangible	SI	Directo	Interno	Financiero	Corto Plazo	3	Alto	Revisión por parte de los accionistas, en referencia	Aumento de ventas anuales > 10%	CEO
B-1.2	Incremento de estrategias para alcanzar metas establecidas	Tangible	SI	Directo	Interno	Financiero	Corto Plazo	6	Medio	a costos, riesgos y cronogramas planificados, expectativas del proyecto	Aumento del 20% en Pautas en redes sociales	CEO
B-1.3	Incremento de nuevos clientes y socios estratégicos	Tangible	SI	Directo	Interno	No Financiero	Corto Plazo	6	Medio		Aumento de Prospección de clientes mensuales > 25% de	CEO

											acuerdo con establecido en los objetivos estratégicos		
B-2	Satisfacción del Cliente Aumentada	Tangible	SI	Directo	Interno / Externo	No Financiero	Corto-Mediano Plazo			Medio - Bajo			
B-2.1	Aumento de variedad para escoger producto	Tangible	SI	Directo	Interno	No Financiero	Corto Plazo	6		Bajo	Revisión por parte de los accionistas, en referencia	Aumento- de Ventas anuales >10%	CEO
B-2.2	Fidelidad de Socios estratégicos	Tangible	SI	Directo	Externo	No Financiero	Mediano Plazo	6		Medio	a costos, riesgos y cronogramas planificados, expectativas del proyecto	Cantidad de clientes que desisten <5%	CEO
B-2.3	Aumento de la calidad en producto ofrecido.	Tangible	SI	Directo	Interno	No Financiero	Corto Plazo	8		Medio		Evaluación de calidad Post Venta, con encuestas telefónicas	CEO

Nota. Se consideran los procesos de producción y comercialización del proyecto.

Tabla 28*Porcentaje de captura de cada beneficio*

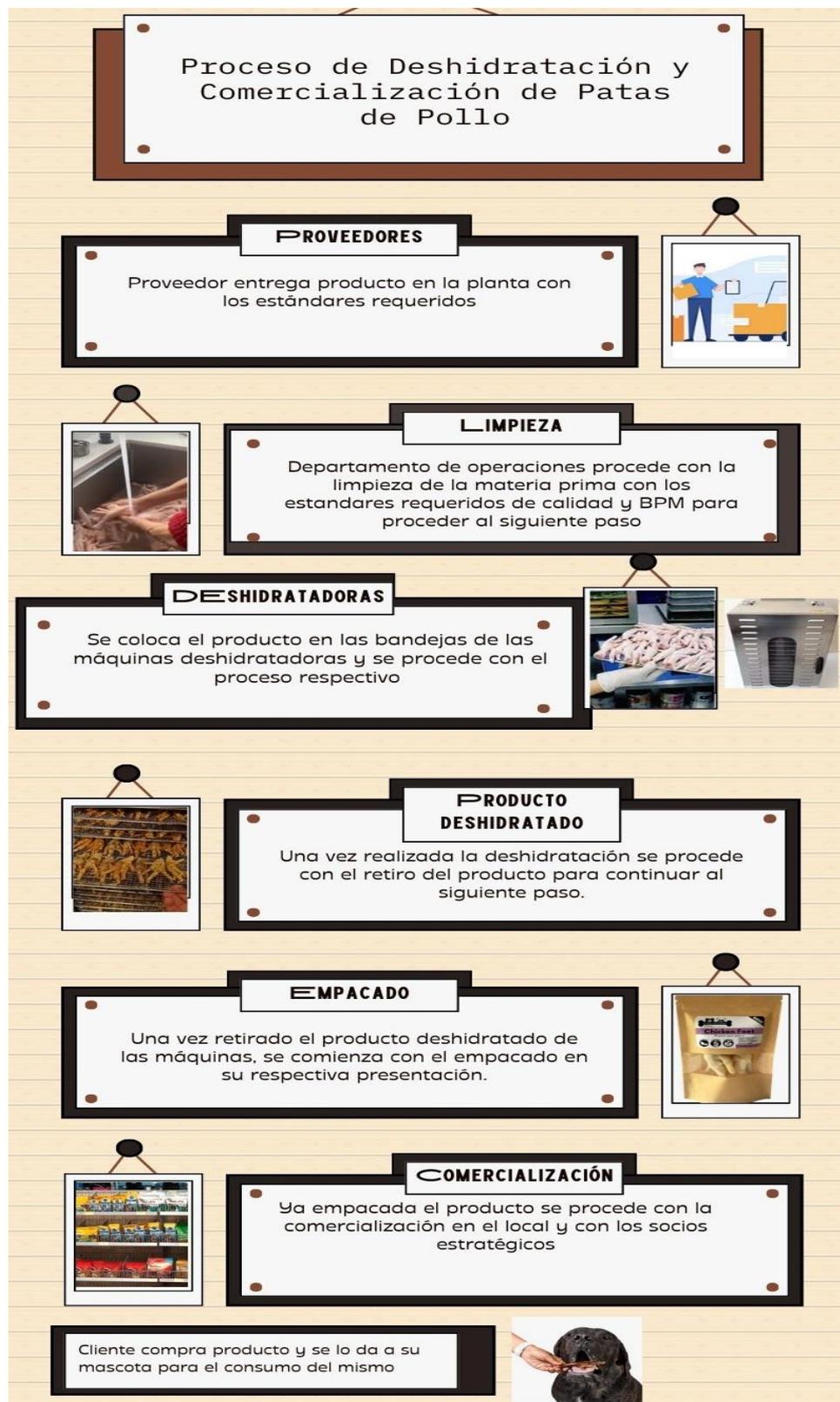
B-Cod	Beneficios	Características Críticas	Alcance Preliminar	Entregable	Cumple	% Captura del Beneficio	
B-1	Productividad Aumentada						
B-1.1	Incremento de ventas	3.1.1	Incremento de prospección de clientes		Definir procesos	1	100%
		3.1.2	Realizar llamadas a base de datos de clientes que tienen tiendas de alimentos de mascotas		Roles y Responsabilidades definidas.	1	
B-1.2	Incremento de estrategias para alcanzar metas establecidas	3.2.1	Aumento de registro de visitas mensuales a clientes.	Incremento de ventas,	Estructura Organizacional	1	
		3.2.2	Incrementar marketing en redes sociales	utilizando las estrategias de asignadas al	definida	1	
B-1.3	Incremento de nuevos clientes y socios estratégicos	3.3.1	Aumento de charlas a veterinarios para indicar beneficios del producto a comercializar	proyecto	Procesos y documentos organizacionales estandarizados.	1	
		3.3.2	Aumento de Beneficios a Socios estratégicos por cantidad de productos comprados		Circular de precios y descuentos establecidas.	1	

				Sociabilización a equipo de ventas con circulares de precios		
				Ejecutivos de venta capacitados en costos y márgenes de utilidad por productos.		
B-2	Satisfacción del Cliente Aumentada					
B-2.1	Aumento de variedad para escoger producto	2.1.1	Obtención de información de productos que ofrece el mercado.	Procesos establecidos para cada área	1	
		2.1.2	Costos asociados a productos similares.	Roles y Responsabilidades por procesos de cada departamento definidas.	0	
B-2.2	Fidelidad de Socios estratégicos y clientes finales	2.2.1	Establecer descuentos especiales por cumplimiento de ventas	Mejorar la experiencia de usuario de los clientes y fidelizar a las cuentas top.	Vendedores Capacitados con circulares de negocios de la organización.	1
		2.2.2	Realizar entrega de pedidos en el tiempo acordado con clientes			1
B-2.4	Aumento de la calidad en producto ofrecido.	2.4.1	Realizar encuestas de satisfacción del producto.			
		2.4.2	Validación de las buenas prácticas de manufactura	Organigrama establecido	1	
					99,99%	

Nota. En las tabla podemos visualizar los beneficios y sus características críticas .

4.1.2 Prototipo del Proyecto **Figura 19**

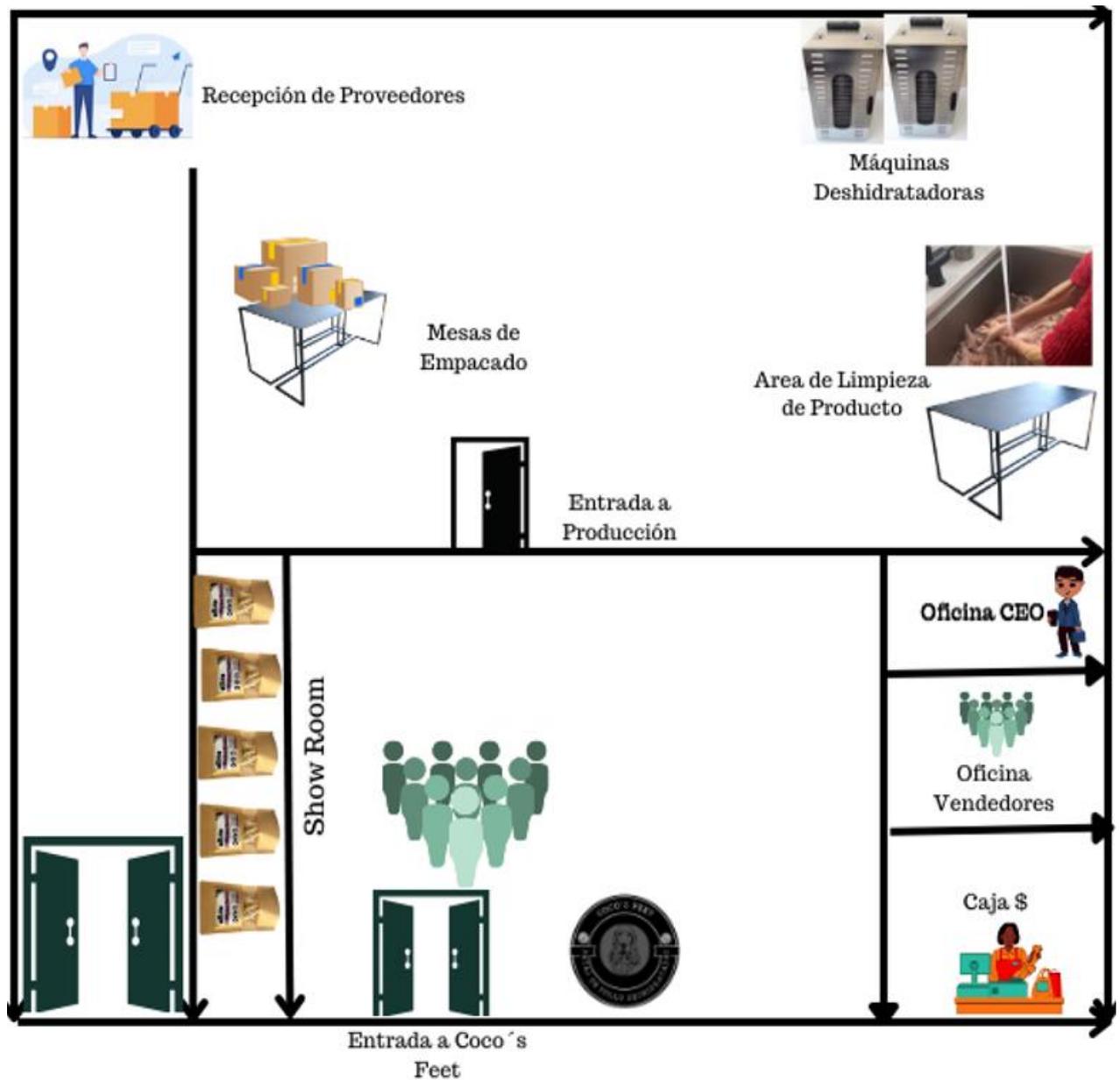
Bosquejo del proceso de deshidratación



Nota. Prototipo de baja resolución

Figura 20

Bosquejo de la planta de deshidratación de patas de pollo



Nota. Prototipo de baja resolución

4.2 Validación del prototipo

4.2.1 Descripción del experimento

La técnica que se implementó para el prototipo de baja resolución es el storyboard, ya que permite de manera visual identificar cada una de las etapas, en el proceso que realiza la planta deshidratadora. En la Tabla 29 se muestra los pasos para la elaboración del prototipo:

Tabla 29

Matriz de descripción del prototipo de baja resolución

Idea	Hipótesis	Técnica	Construcción
Elaborar un esquema visual que represente un plano detallado junto con el proceso de deshidratación, el mismo que facilitara la creación de un itinerario para recorrer las instalaciones. Este recorrido brindará la oportunidad de obtener una comprensión completa de las distintas actividades llevadas a cabo en cada área.	Un plano correctamente distribuido con las respectivas señaléticas, que permita al cliente realizar un recorrido visual y logre generar un alto grado de interés y aceptación.	Storyboard	Imágenes, y aplicación Canva
	Establecer las ubicaciones correctas de cada elemento a utilizar en el proceso de deshidratación y comercialización.	Bosquejo	Imágenes, y aplicación Canva

Nota. Presentación de hipótesis previa a la elaboración del prototipo.

4.2.2 Validación de baja resolución

Figura 21

Matriz de feedback- baja resolución

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se visualiza todo el proyecto a realizar . • Se evidencia áreas con mayor importancia. • Se visualiza lugares correctos a implementar cada estructura. • Genera expectativa de como se va a realizar el proceso de producción y comercialización . 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso estandarizado que une dos áreas: Producción y Comercialización • Diseño se visualiza y no es visita in situ .
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Máquinas deshidratadoras para el proceso. • Lugares establecidos sean los correctos. <p>DUDAS ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir colores adicionales, ya que color referencial es negro. • Incluir más productos a comercializar para poder darnos a conocer con el producto final. <p>SUGERENCIAS</p>

Nota. Se muestra observaciones del prototipo

4.2.2.1 Análisis

La idea del storyboard, es una herramienta acertada ya que permite evidenciar el proceso que tiene el producto a comercializar, adicional del bosquejo de cómo sería el lugar físico al momento de comenzar operaciones y comercialización del producto para la mascota, dará referencia a establecer lugares correctos a poner la indumentaria necesaria y evitar que tengan un desaprovechamiento en el espacio físico de la planta deshidratadora.

4.3 Prototipo de Alta Resolución.

4.3.1 Fachada del establecimiento

Se puede observar en la Figura 22 con el prototipo de alta resolución, la fachada que se proyecta tener representada en formato 3D, un lugar de que transmita limpieza, orden y calidad

Figura 22
Prototipo de alta resolución



Nota. Se visualiza la fachada del establecimiento. Fuente: Autoría propia (2023)

4.3.2. Área de Recepción/ Cajera

En esta área se recibe al cliente, se identifica sus necesidades y se lo direcciona con el vendedor, para que lo guíe en su proceso de compra. Se realiza además el cobro del producto requerido.

Figura 23

Recepción del establecimiento en alta resolución- Cajera



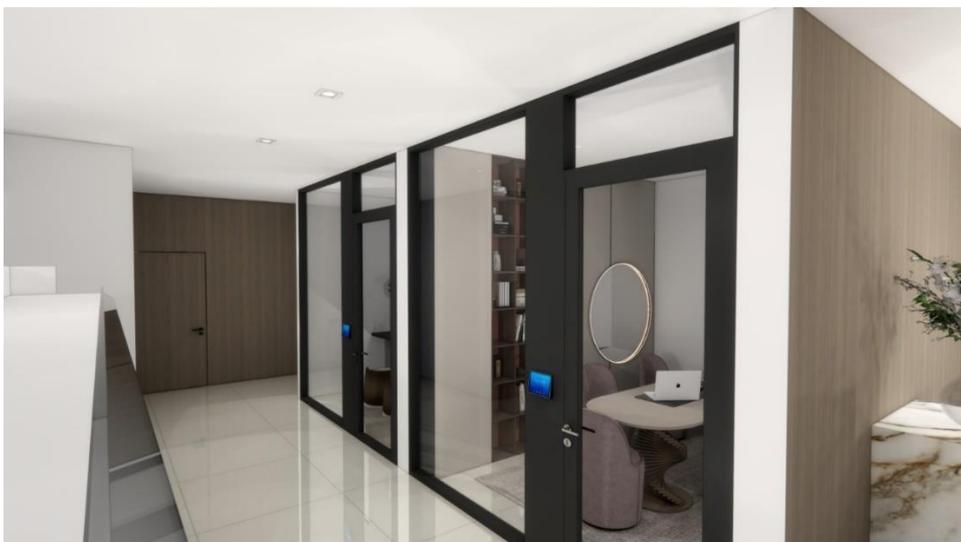
Nota. Área de recepción de clientes.

4.3.3. Área de ventas y ceo

Se puede visualizar el área donde estará el personal de ventas y el ceo.

Figura 24

Prototipo de alta resolución de la oficina de ventas y ceo



Nota. Se visualiza las oficinas de ventas y ceo.

4.3.4. Oficina CEO

Oficina de la máxima autoridad del establecimiento, que cumple con roles importantes como plantear las mejores estrategias y alcanzar los objetivos de la organización.

Figura 25

Prototipo de alta resolución oficina ceo



Nota. Se visualiza espacio físico del ceo.

Oficina de Vendedores

Figura 26

Oficina de ventas



Nota. Se visualiza espacio físico de ventas.

4.3.5. Showroom

En este lugar se mostrarán los productos a comercializar, colocando en el lugar mas visible las patas de pollo deshidratada.

Figura 27

Showroom



Nota. Área de exhibición de todos los productos.

4.3.6. Área de Limpieza

Figura 28

Área de limpieza



Nota. Área de limpieza de patas de pollo.

4.3.7. Área de Deshidratación

Figura 29

Área de deshidratación



Nota. Área donde se realiza la deshidratación de las patas de pollo.

4.3.8. Área de Empacado de Producto

Figura 30

Espacio físico del área de empaquetado del producto



Nota. Se visualiza espacio físico donde se realiza el empaquetado del producto

4.3.9. Recepción de insumos de proveedores

Figura 31

Área de recepción de materia prima



Nota. Espacio físico donde se receipta la materia prima por parte de los proveedores.

4.3.1 Validación del Prototipo de Alta resolución

Ahora se realiza la validación del prototipo utilizando herramientas especializadas tomando en cuenta el bosquejo en baja resolución y adecuando las mejoras necesarias para que sea más visual y los involucrados se trasladen a lo que se desea alcanzar con la elaboración del mismo

4.3.1.1 Descripción del Experimento de Alta Resolución

Tabla 30

Matriz de descripción del prototipo de alta resolución

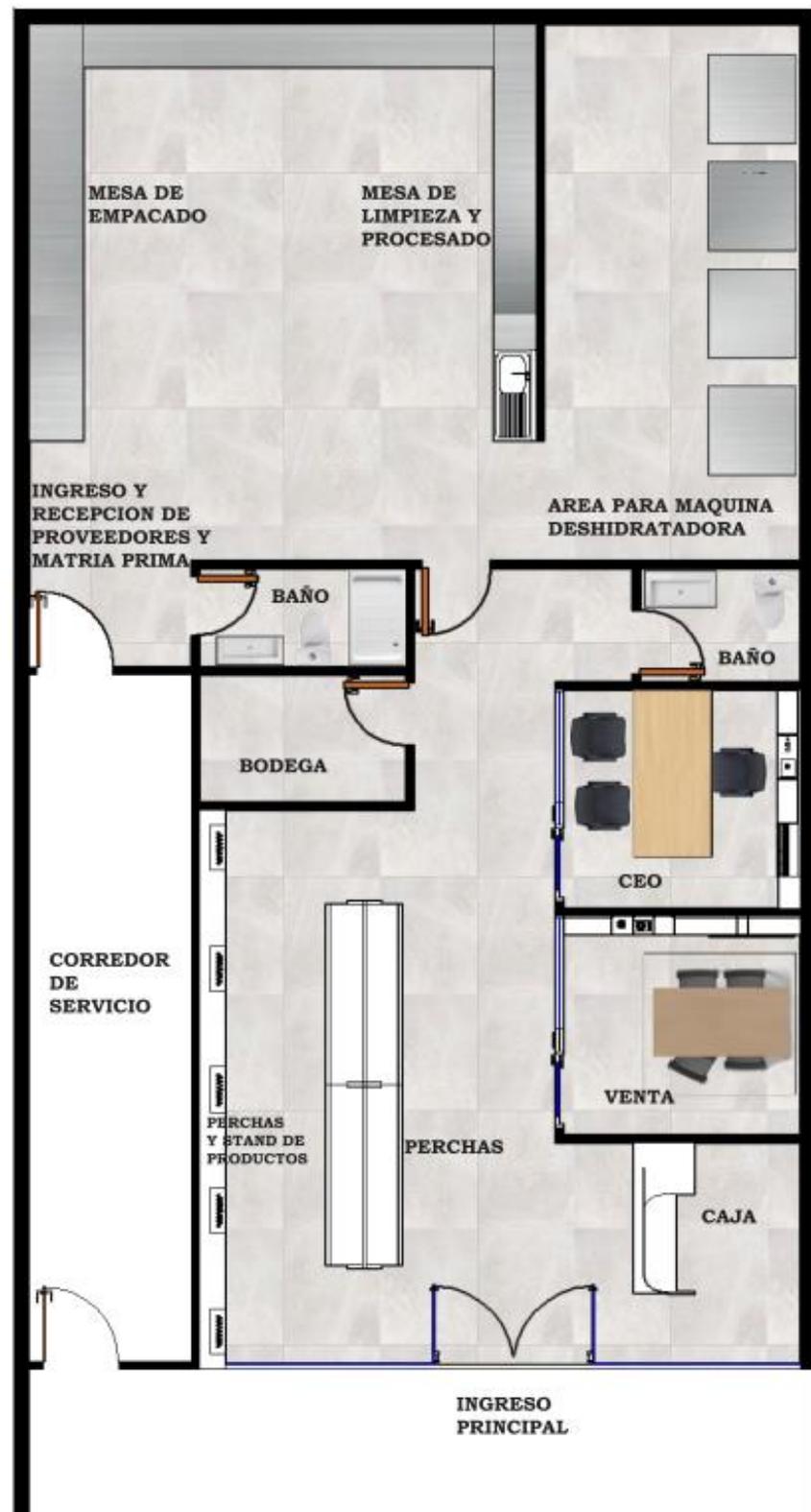
Idea	Hipótesis	Técnica	Construcción
------	-----------	---------	--------------

Establecer un bosquejo 3D que permita plasmar un recorrido por las instalaciones y conocer como estaría conformada cada área	Establecer las ubicaciones correctas y elementos físicos necesarios a utilizar para la implementación del proyecto	Bosquejo 3D	Software especializado para graficas 3D
--	--	-------------	---

Nota. Definición de hipótesis previo al prototipo de alta resolución

Figura 32

Plano 3D de la planta de producción

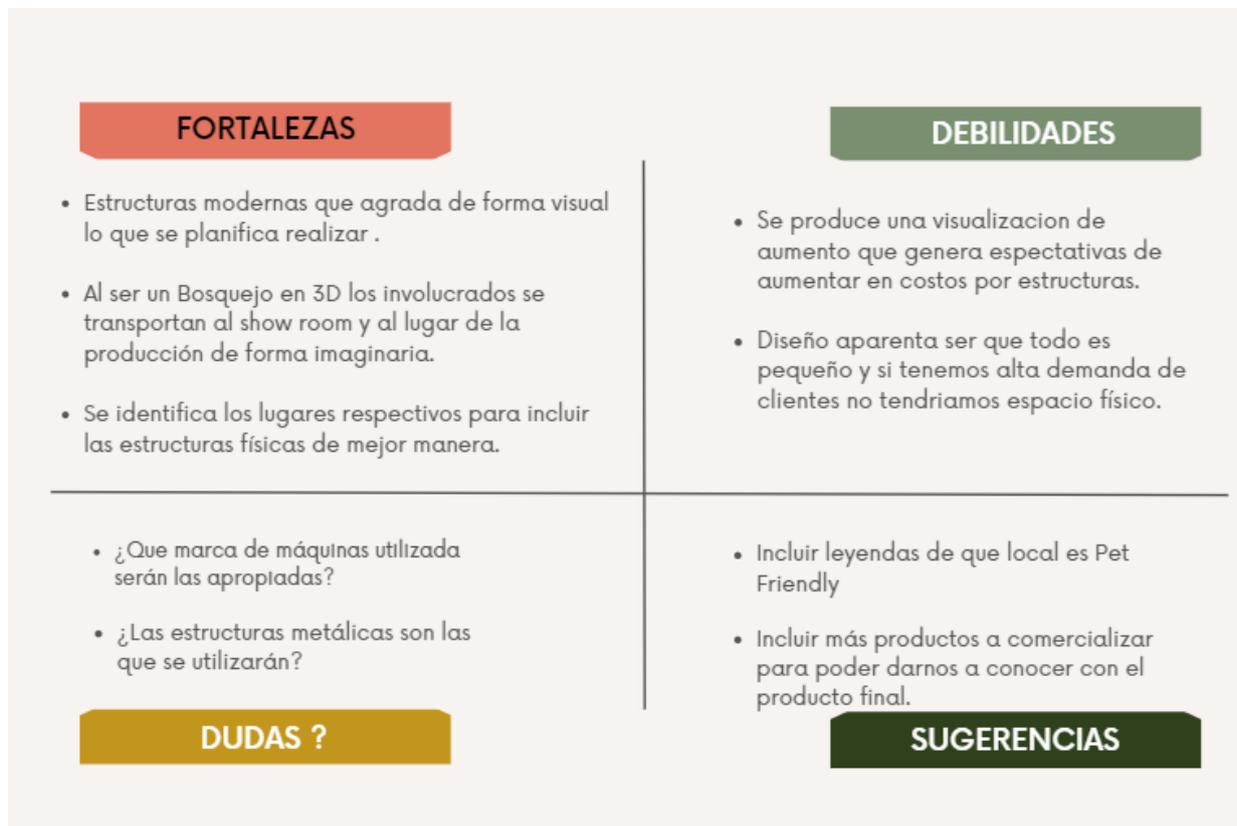


Nota. Se visualiza la distribución de las diferentes áreas de la planta de producción.

4.3.1.1 Matriz Feedback de Prototipo de Alta Resolución.

Figura 33

Matriz de feedback de prototipo de alta resolución



Nota. Se visualiza la información levantada del prototipo de alta resolución.

4.3.2 Análisis de Prototipo de Alta Resolución

Al emplear un modelo tridimensional, se destacan las mejoras realizadas y se ofrece una representación tangible de las estructuras que se planean integrar en el proyecto. Este enfoque visual no solo posibilita una comprensión más detallada de los elementos requeridos en las áreas designadas, sino que también, al brindar una perspectiva más completa, facilita una comprensión y apreciación más profundas de la visión que se está delineando. Esto brinda a los involucrados la oportunidad de expresar expectativas o sugerencias de manera más precisa al presentar el modelo en esta forma tridimensional, mejorando así la

comunicación efectiva y permitiendo ajustes o mejoras antes de la implementación definitiva del proyecto.

Conclusión

Esta investigación ha evidenciado que la implementación del proyecto "Establecimiento de una Planta para Deshidratar y Comercializar Patas de Pollo" conllevaría consecuencias significativas en su desarrollo. Esto se debe a la incorporación de diversas herramientas, la obtención de permisos de entidades externas y la colaboración con múltiples partes interesadas. Estas acciones son cruciales para asegurar que el proyecto se lleve a cabo de manera integral, conforme a lo planeado. Se han tomado medidas necesarias para alcanzar tanto los objetivos económicos como los estructurales, asignando el tiempo adecuado a cada tarea y entregable.

Cada fase del proyecto ha sido abordada con meticulosidad, desde la etapa de planificación hasta la ejecución. Se han implementado medidas precisas con el propósito de garantizar el cumplimiento total de los objetivos económicos y estructurales propuestos. Esto implica una gestión eficiente del tiempo asignado a cada tarea y entregable, asegurando una ejecución sin contratiempos y una contribución efectiva al éxito general del proyecto.

Recomendaciones.

Se recomienda ejecutar el proyecto después de completar los estudios correspondientes y evaluar las diversas opciones disponibles. Los resultados muestran de manera evidente que la alternativa seleccionada, junto con las herramientas planificadas para su implementación, presenta beneficios notables. Esto la convierte en una opción atractiva para los participantes del proyecto, ya que se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN)

positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 68%. Estos indicadores permiten a los interesados reconocer de manera práctica los beneficios claros de llevar a cabo el proyecto.

Se sugiere, además, realizar las investigaciones y análisis de mercado necesarios en caso de contemplar la expansión del proyecto a nivel geográfico. Esto se debe a que todo el alcance del proyecto está delineado según lo establecido en la propuesta inicial.

GLOSARIO

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

URL: Localizador uniforme de recursos.

CEO: director ejecutivo

VP: Valor presente

VAN: Valor actual neto

TIR: Tasa interna de retorno

Payback: Recuperación de la inversión

ROI: Retorno sobre la inversión

Benchmarking: Estudio de competidores

WACC: Tasa de descuento

CPI: Índice de rendimiento de costo

EV: Valor ganado

AC: Costo actual

PV: Valor planificado

EDT: Estructura de desglose de trabajo

ARCSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

Bibliografía

A., R., A., V., O., S., H., L., & M.V., L. (2016). Replacing pork and chicken with herring (*clupea harengus*) increases plasma glucosamine and decreases carbon flux through the citric acid cycle in overweight men and women. In *FASEB Journal* (Vol. 30).

Mokhtar, N. D., Abdul Wahab, W., Ab. Hadi, H., Abu Hassan, M. S., Haron, N., & Muhamad Bunnori, N. (2020). Extraction optimization and properties of collagen from chicken (*Gallus gallus domesticus*) feet. *IIUM Medical Journal Malaysia*, 15(1).
<https://doi.org/10.31436/imjm.v15i1.1386>

Semchuk, I. Y., & Naumyk, O. S. (2023). Theoretical aspects of the organization of standard and dietary nutrition for dogs. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, 25(98). <https://doi.org/10.32718/nvlvet-a9831>

Censos, I. N. (Noviembre de 2023). *Censo Ecuador*. Obtenido de <https://www.censoecuador.gob.ec/mas-de-2-millones-de-ninos-en-el-ecuador-viven-con-mascotas/>

naturaltreats. (s.f.). *naturaltreats*. Obtenido de <https://naturaltreats.eu/es/por-que-son-tan-buenas-las-patas-de-pollo-para-los-perros/>

Tiendanimal. (s.f.). *Tiendaanimal*. Obtenido de mailto:mhttps://www.tiendanimal.es/pata-de-pollo-deshidratada-para-perros-sabor-pollo/MRK000035165_M.html