

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL. INTEGRACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: "Plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán"

Trabajo de integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas

AUTOR: Rodríguez Canacuán Luis Miguel

TUTOR: MSc. Quinde Sari Freddy Richard

Tulcán, 2026

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el estudiante Rodríguez Canacucán Luis Miguel con el número de cédula 0402129621 ha desarrollado el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán".

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en la Codificación del Reglamento de Régimen Académico y de Estudiantes de la UPEC, por tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

MSc. Quinde Sari Freddy Richard

TUTOR

Tulcán, abril 2026

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B constituye un requisito previo para la obtención del título de licenciado en la carrera de Administración de Empresas de la Facultad Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Rodríguez Canacúan Luis Miguel con cédula de identidad número 0402129621 declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



Rodríguez Canacúan Luis Miguel

AUTOR

Tulcán, abril 2026

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, Rodríguez Canacuán Luis Miguel declaro ser autor de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular con enfoque en emprendimiento tipo B: "Plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán" y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



Rodríguez Canacuán Luis Miguel

AUTOR

Tulcán, abril 2026

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido mi motivación en este trayecto largo de mi carrera, a mis padres, por su amor incondicional y su apoyo constante, a mis familiares por su aliento y comprensión durante este proceso con su presencia en los momentos de dificultad y a mis docentes y mentores por su dedicación y compromiso con mi formación académica. Agradezco profundamente sus valiosos consejos, su paciencia y su disposición para compartir sus conocimientos y finalmente a todos mis compañeros y amigos por los momentos compartidos, por el apoyo mutuo y por hacer de esta experiencia algo inolvidable.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres que han sido un motor incondicional brindándome su apoyo tanto emocional como económico especialmente a mi madre que nunca me ha dejado solo y ha sido el motivo por el cual soy mejor persona.

A mis familiares y amigos que con sus consejos me motivaron a seguir adelante, a mis docentes quienes han guiado mi camino académico con sabiduría y dedicación y especialmente a Dios que nunca me ha dejado solo y me ha enviado a las personas correctas para culminar una de mis metas.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
I. DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO	14
II. ANÁLISIS DE MERCADO	15
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	15
2.2.1. Competencia	16
2.2.2. Matriz de perfil competitivo.....	17
2.2.3. Proveedores.....	18
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA	20
2.3.1. Consumidor según el género.....	20
2.3.2. Interés del consumidor	21
2.3.3. Preferencias del consumidor.....	22
2.3.4. Preferencias por precios bajos.....	22
2.3.5. Evaluación de valores externos (EFE).....	23
2.4. MERCADO OBJETIVO	24
2.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	25
III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	26
3.1. MARCO FILOSÓFICO	26
3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
3.3. PROPUESTA DE VALOR	27
IV. PLAN DE MARKETING	28
4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	28
4.2. OBJETIVOS DE MARKETING	28
4.3. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE	28
4.3.1. Precio	29
4.3.2. Plaza.....	29
4.3.3. Promoción.....	30
4.3.4. Personas.....	30

4.3.5.	Procesos: mapeo de servucción	30
V.	PLAN DE OPERACIONES	31
5.1.	UBICACIÓN Y TAMAÑO DEL NEGOCIO	31
5.2.	LOGÍSTICA DE COMPRA	32
5.3.	PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SERVUCCIÓN	33
VI.	EVALUACIÓN FINANCIERA	34
6.1.	ANÁLISIS ACTUAL	34
6.1.1.	Activos Fijos	35
6.1.2.	Estimación de ventas mensuales.....	36
6.2.	GASTOS.....	38
6.2.1.	Gastos de constitución	38
6.2.2.	Gastos administrativos.....	38
6.2.3.	Gastos operativos	40
6.2.4.	Gastos totales	41
6.3.	INVERSIONES	42
6.3.1.	Activos fijos.....	42
6.3.2.	Depreciación de activos fijos.....	43
6.3.3.	Depreciación de activos estimada para los próximos años.....	44
6.3.4.	Capital de operación	45
6.3.5.	Inversión inicial.....	46
6.3.6.	Estructura de financiamiento	47
6.4.	PRESTAMOS	48
6.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO	49
6.6.	FLUJO DE CAJA	51
6.6.1.	Flujo de efecto con financiamiento.....	51
6.6.2.	Flujo de efectivo sin financiamiento	52
6.7.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	54
6.7.1.	Balance general con financiamiento.....	54
6.7.2.	Balance general sin financiamiento	54
6.7.3.	Ventas proyectadas en USD	56
6.7.4.	Estado de resultado con financiamiento.....	57
6.7.5.	Estado de resultado sin financiamiento	58

6.8 EVALUACION FINANCIERA	59
6.8.1 Indicador financiero estimado con financiamiento	59
6.8.2 Indicador financiero estimado sin financiamiento.....	60
VII. MODELO DE NEGOCIO	62
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
7.1. CONCLUSIONES	63
7.2. RECOMENDACIONES	64
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
X. ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frigoríficos de la ciudad de Tulcán	16
Tabla 2 Evaluación de desempeño frente a la competencia	18
Tabla 3 Información de los proveedores.....	19
Tabla 4 Perfil de preferencia por segmento	20
Tabla 5 Analisis cuantitativo de factores externos	21
Tabla 6 Segmentación de mercado para frigorífico Tulcán.....	25
Tabla 7 Activos fijos actuales en USD	35
Tabla 8 Registro de ingresos actuales en USD	37
Tabla 9 Gastos de constitución.....	38
Tabla 10 Gastos administrativos en USD proyectada para 5 años	39
Tabla 11 Proyección de gastos operativos a 5 años.....	40
Tabla 12 Proyección de los gastos totales a 5 años	41
Tabla 13 Activos fijos actuales en USD	42
Tabla 14 Vida útil de los activos fijos	43
Tabla 15 Calculo de desgaste y valor residual de activos	44
Tabla 16 Estructura de costos anuales y cálculo de capital de operación	45
Tabla 17 Estructura de la inversión inicial en USD.....	46
Tabla 18 Valor y participación de capital propio y ajeno en USD	47

Tabla 19 Amortización de la deuda.....	48
Tabla 20 Estructura general de costos de producción.....	49
Tabla 21 Proyección de entradas y salidas de efectivo (2025-2030).....	51
Tabla 22 Flujo de Caja Neto Proyectado (2025-2030).....	52
Tabla 23 Estado de situación financiera con financiamiento.....	55
Tabla 24 Estado de situación financiera sin financiamiento	60
Tabla 25 Proyección de ingresos por ventas (2025-2030)	60
Tabla 26 Estado de rentabilidad del proyecto (2025-2030)	57
Tabla 27 Estado de pérdidas y ganancias proyectado (2025-2030)	58
Tabla 28 Análisis de flujo de efectivo y factores con financiamiento.....	59
Tabla 29 Análisis de flujo de efectivo y factores sin financiamiento	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Normativa de la marca	14
Figura 2 Preferencia del consumir al comprar pollo.....	21
Figura 3 Preferencia del producto que consume con mayor frecuencia.....	22
Figura 4 Estadística de la población de la ciudad de Tulcán	24
Figura 5 Modelo de negocio CANVA.....	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Acta de sustentación de pre defensa de TIC	66
Anexo 2. Certificado de abstract por parte de idiomas	67
Anexo 3. Mapeo de servucción	68
Anexo 4. Encueta dirigida a los consumidores	69
Anexo 5. Imágenes del local y productos	72

RESUMEN

El presente plan de negocio propone la creación de Frigorífico Tulcán, un emprendimiento dedicado a la comercialización de productos avícolas, embutidos, mariscos y lácteos, con énfasis en pollos enteros y pechugas ya sazonadas listas para cocinar, dirigido principalmente a amas de casa, estudiantes universitarios y oficinistas de la ciudad de Tulcán que buscan soluciones alimenticias rápidas, convenientes y de calidad. El análisis de mercado identifica un segmento objetivo de 36.047 personas, consumidores potenciales entre 20 a 60 años, donde las amas de casa representan el 80,0 % de la preferencia de compra, en un entorno competitivo conformado por seis frigoríficos establecidos que operan con estándares medios y altos. Financieramente, el proyecto requiere una inversión inicial de 8.216 USD, distribuida entre activos fijos (4.430 USD), capital de operación (3.456) y gastos de constitución (330 USD), financiada en un 63% con capital propio (5.216 USD) y un 37% con crédito bancario (3.000 USD). Las ventas proyectadas crecen de 49.183 USD en 2025 hasta 84.407 USD en 2030, con una utilidad neta que escala de 1.421 USD a 4.128 USD en el mismo período. Los indicadores financieros confirman la viabilidad del proyecto: bajo el escenario con financiamiento se obtiene un VAN de 58,87, una TIR del 11,46%, una relación Costo-Beneficio de 1,01 USD y un período de recuperación de 3,67 años; mientras que en el escenario sin financiamiento los resultados son aún más favorables, con un VAN de 2.021,34 USD, una TIR del 15,73% y una relación C/B de 1,25 USD, consolidando a Frigorífico Tulcán como una oportunidad de inversión rentable, sostenible y con alto potencial de crecimiento en la región norte del Ecuador.

Palabras claves: Emprendimiento, comercialización, socios, calidad

ABSTRACT

This business plan proposes the creation of Frigorífico Tulcán, an enterprise dedicated to the commercialization of poultry, sausage, seafood and dairy products, with an emphasis on whole chickens and ready-to-cook seasoned breasts, aimed mainly at housewives, university students and office workers in the city of Tulcán who are looking for quick food solutions. convenient and quality. The market analysis identifies a target segment of 36,047 potential consumers between 20 and 60 years old, where housewives represent 80,0% of the purchase preference, in a competitive environment made up of six established meatpacking plants that operate with medium and high standards. Financially, the project requires an initial investment of USD 8,216, distributed between fixed assets (USD 4,430), working capital (3,456) and incorporation costs (USD 330), financed 63% with equity capital (USD 5,216) and 37% with bank credit (USD 3,000). Projected sales grow from 49,183 USD in 2025 to 84,407 USD in 2030, with net profit climbing from 1,421 to 4,128 USD in the same period. The financial indicators confirm the viability of the project: under the scenario with financing, a NPV of 58.87, an IRR of 11.46%, a Cost-Benefit ratio of 1.01 and a payback period of 3.67 years are obtained; while in the scenario without financing the results are even more favorable, with a NPV of 2,021.34 USD, an IRR of 15.73% and a C/B ratio of 1.25 USD, consolidating Frigorífico Tulcán as a profitable, sustainable investment opportunity with high growth potential in the northern region of Ecuador.

KEYWORDS: Entrepreneurship, marketing, partners, quality

INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio, titulado “plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán” representa la culminación de los logros de aprendizaje adquiridos en la carrera de Administración de Empresas. Este proyecto no solo se fundamenta en la aplicación de competencias, habilidades y conocimientos teóricos, sino que también se orienta hacia la practica efectiva y la innovación en el sector.

Frigorífico Tulcán, se prioriza por la capacidad de analizar e interpretar información esencial para la planificación, organización y control de recursos. Esto nos permite optimizar de manera creativa e innovadora cada uno de nuestros procesos.

Entendemos la importancia de una comunicación efectiva. Por ello, nos enfocamos en desarrollar habilidades de comunicación tanto oral como escrita que nos permitan persuadir y ofrecer nuestros servicios de manera atractiva y convincente.

Se aplica el uso eficiente de las Tics que nos permita crear campañas de marketing digital atractivas y efectivas en las diferentes redes sociales, lo cual nos ayude a ampliar significativamente el alcance de nuestro emprendimiento en el entorno digital.

I. DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO

Figura 1

Normativa de la marca



La idea de Frigorífico Tulcán nace de la necesidad de ofrecer a la comunidad una solución práctica y deliciosa para la preparación de alimentos. Observamos que muchas amas de casa, estudiantes universitarios y oficinistas enfrentan el desafío de encontrar opciones rápidas y sabrosas para sus comidas diarias. Además, en un entorno donde el tiempo es un recurso escaso, surge la oportunidad de innovar en el mercado alimenticio local, proporcionando bandejas de pollos ya sazonadas y listas para cocinar optimizando tiempo y esfuerzo a nuestros clientes, al ofrecer estos productos buscamos satisfacer la necesidad de una alimentación rápida y sabrosa, permitiendo que nuestros consumidores disfruten de una experiencia culinaria sin complicaciones.

Frigorífico Tulcán se encuentra en su fase inicial, con el objetivo de establecerse como un referente en la venta de alimentos listos para cocinar en la región. A través de una estrategia de marketing digital y la promoción en redes sociales.

II. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno se ha convertido en una herramienta clave para comprender las características, necesidades y comportamientos de los consumidores en un segmento específico, un emprendimiento al formar parte de un entorno se ve en la necesidad de analizarlo y en base a los resultados de su análisis define las estrategias adecuadas para actuar sobre los constantes cambios (Ochoa, 2022)

En caso del emprendimiento frigorífico Tulcán, se observa una aplicación práctica de este principio administrativo mediante la utilización estratégica de fuentes oficiales como el instituto nacional de estadística (INEC) y su programa nacional de estadística 2021-2025. Complementariamente, el emprendimiento implementa encuestas a nivel local para obtener información precisa sobre variables críticas para la toma de decisiones comerciales como composición demográfica, distribución por género y preferencias específicas de los consumidores en la ciudad de Tulcán.

Por otro lado, la influencia de redes sociales en los hábitos de consumo ha impulsado la demanda de productos visualmente atractivos y accesibles. La capacidad de comunicar estos valores y diferenciadores en plataformas digitales puede fortalecer la conexión con el cliente, generando fidelidad y recomendaciones (Molina, 2022)

No obstante, los cambios sociales también traen desafíos, como el aumento de expectativas en cuanto a responsabilidad social y sostenibilidad, lo que exige mantener un equilibrio entre satisfacer estas demandas y perseverar la competitividad del negocio.

2.2. CARACTERÍSTICAS DE OFERTA

2.2.1. Competencia

En la ciudad de Tulcán existe alrededor de doce frigoríficos de los cuales seis se destacan por su calidad de productos y sus años de trayectoria estos locales son: Frigorífico El Rey Y Frigorífico Rosita son dos negocios que operan con calidad media y alta mientras que la castilla y frigorífico Angie tienen una trayectoria más sólida, así como Frigo Juanita y Frigorífico Isabella también compiten con estándares medio y alto, atrayendo a diferentes segmentos de clientes.

Tabla 1

Frigoríficos activos de la ciudad de Tulcán

Nombre del competidor	Años en el mercado	Ubicación	Estándares de calidad (Alto, medio, bajo)	Precio (Alto, medio, bajo)
Frigorífico el rey	8 años	Olmedo y sucre	Medio	Medio
La castilla	10 años	Sucre	Medio	Medio
Frigorífico Rosita	7 años	Olmedo y Tarqui	Alto	Medio
Frigorífico Angie	16 años	Rocafuerte y sucre	Alto	Medio
Frigo tienda Juanita	8 años	Av. Veintimilla y Portugal	Medio	Medio
Frigorífico Isabella	14 años	Olmedo y 10 de agosto	Alto	Medio

Este panorama competitivo representa un reto para Frigorífico Tulcán, que debe diferenciarse en calidad y propuesta de valor para captar la atención de los consumidores en un mercado consolidado.

En la Tabla 1 presenta un análisis comparativo minucioso entre los frigoríficos que actualmente están activos dentro del mercado actual. Esta comparativa facilita el análisis y contraste de diversos elementos clave que determinan su rendimiento, ofreciendo una visión integral sobre su posición en el mercado, sus ventajas y sus factores de diferenciación.

Entre los parámetros evaluados incluyen el recorrido histórico de los frigoríficos, lo que evidencia su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en la industria a través del tiempo. De igual manera, se examina el componente de localización, aspecto estratégico que puede determinar significativamente la facilidad de acceso para sus clientes, las responsabilidades de desarrollo comercial y la capacidad de ampliar su mercado objetivo.

2.2.2. Matriz de perfil competitivo

En la Tabla 2 se presenta una matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis estratégicos que permite comparar una empresa con sus principales competidores, evaluando factores clave de éxito en el sector, como calidad del producto, servicio al cliente, innovación, participación en el mercado, entre otros. Cada factor se pondera según su importancia relativa y se calificara el desempeño de cada frigorífico en ese aspecto. Al sumar los resultados, se obtiene una visión clara de las fortalezas y debilidades competitivas de cada frigorífico. Esta matriz ayuda a identificar en que áreas un frigorífico sobresale o necesita mejorar para posicionarse mejor frente a la competencia.

Al observa los resultados, se puede ver que el frigorífico Angie obtiene la puntuación más alta, lo que indica que tiene una mejor posición frente a sus competidores. Le sigue la castilla, con una puntuación muy cercana, lo que muestra una competencia reñida. Por su parte frigorífico Isabella tiene una puntuación más baja, lo que refleja ciertas debilidades en su desempeño general. Esta comparación permite identificar qué aspectos necesita reforzar para mejorar la competitividad en el mercado.

En términos generales, esta matriz permite tomar decisiones estratégicas más acertadas al mostrar de manera clara cuales son las fortalezas y debilidades de cada frigorífico frente a sus rivales. A demás, resalta la importancia de prestar atención a todos los factores críticos, ya que un buen equilibrio entre ellos puede marcar la diferenciación en el posicionamiento competitivo dentro del sector.

Tabla 2

Evaluación de desempeño frente a la competencia

Factores críticos del éxito	Frigorífico Angie			La Castilla		Frigorífico la Isabella	
	A	B	C	A	B	A	B
Promoción y Marketing	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
Infraestructura	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Ubicación y accesibilidad	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Calidad de productos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Calidad de servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Variedad de productos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Valor agregado	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Total	1		3.00		2.95		2.70

Nota. A (calificación), B (puntuación), C (ponderación)

2.2.3. Proveedores

Según Torres (2021) un proveedor es definido como la persona o empresa que abastece con los productos o servicios necesarios para sus operaciones a otra empresa o a una comunidad.

Tabla 3*Información de los proveedores*

Nombre del proveedor	Años en el mercado	Ubicación	Portafolio de productos	Estándares de calidad
Mr. Pollo	43 años	Tulcán	Pollos Jamón Mr. Pollo 200 gr Salchichas 400gr Mortadela 200gr	Alto
La italiana	35 años	Quito	Chorizo parrillada 385gr Nuggets de pollo Tocino ahumado 1.5 Kg	Alto
Mega plas	22 años	Ibarra	Plato desechable de 500 Baso de 10 oz Tarrinas de 500 Fundas de 12x 18 Cucharas desechables	Medio
Lácteos Jony	10 años	Julio Andrade	Queso Mozarela tajada 2.5 Kg Bloque de mozzarella entera Queso pequeño Quesillo	Medio
Distri Norte	16 años	Tulcán	Pasta de tomate 200gr Mayonesa 200gr Lechera 100gr Criolla en caja	Medio
Distribuidor de trucha	6 años	Tufiño	Trucha por unidad	Medio

Los proveedores que resultan esenciales para el funcionamiento de este emprendimiento abarcan varias categorías, cada uno proporciona productos y servicios requeridos.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

2.3.1. Consumidor según el género

En la Tabla 4 muestra una distribución clara del perfil de consumidores de bandejas sazonadas, diferenciando entre amas de casa, estudiantes y oficinistas. Se observa que las amas de casa representan el 80,0% de la preferencia, lo que demuestra que son el público principal de este producto. Esto puede deberse a que, por lo general, son quienes se encargan de la preparación de los alimentos en el hogar y buscan opciones prácticas que ahorren tiempo en la cocina sin comprometer el sabor o la calidad.

Por otro, los oficinistas representan el 15,7% de la preferencia. Aunque su porcentaje es menor, sigue siendo significativo, ya que este grupo podría estar interesado en comidas rápidas y listas para preparar, dado sus jornadas laborales y la necesidad de soluciones alimenticias convenientes

Tabla 4

Perfil de preferencia por segmento

Género	% de preferencia
Amas de casa	80,0
Estudiantes	4,3
Oficinistas	15,7
Total	100,00

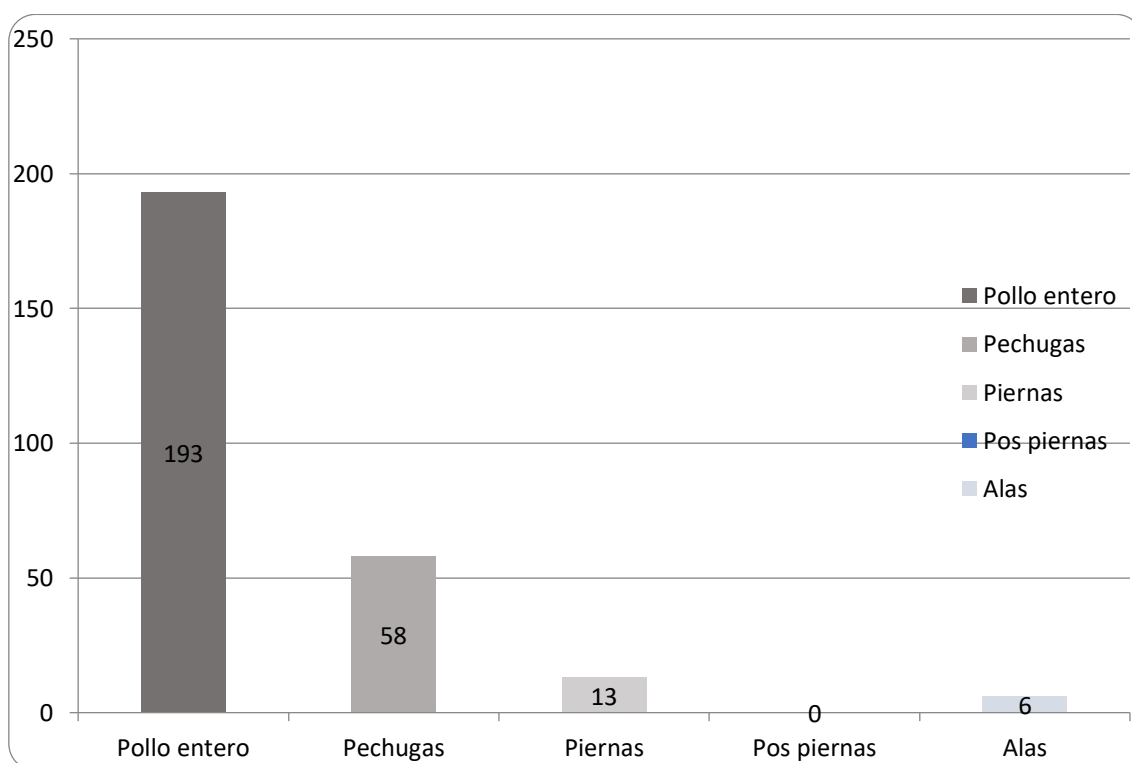
En constante los estudiantes solo representan un 4,3%, lo que indica un bajo nivel de preferencia por este tipo de producto. Esto podría explicarse por factores

como menor poder adquisitivo, menor interés en cocinar o preferencia por comidas rápidas. A partir de este análisis, se concluye que las campañas de marketing y ventas deberían centrarse principalmente en las amas de casa, sin dejar de lado el potencial de los oficinistas como segmento secundario.

2.3.2. Interés del consumidor

En la figura 2 se observa el interés del consumidor distribuido en cinco preferencias: Pollo entero, Pechugas, Piernas, Pos piernas y Alas. El cual nos arroja una mayor preferencia por el Pollo entero con un 71,38%, seguido por las pechugas con un 21,56%, en tercer lugar, con un porcentaje más bajo de 4,83% tenemos las Piernas y en menor preferencia con un 2,23% se encuentran las alitas.

Figura 2

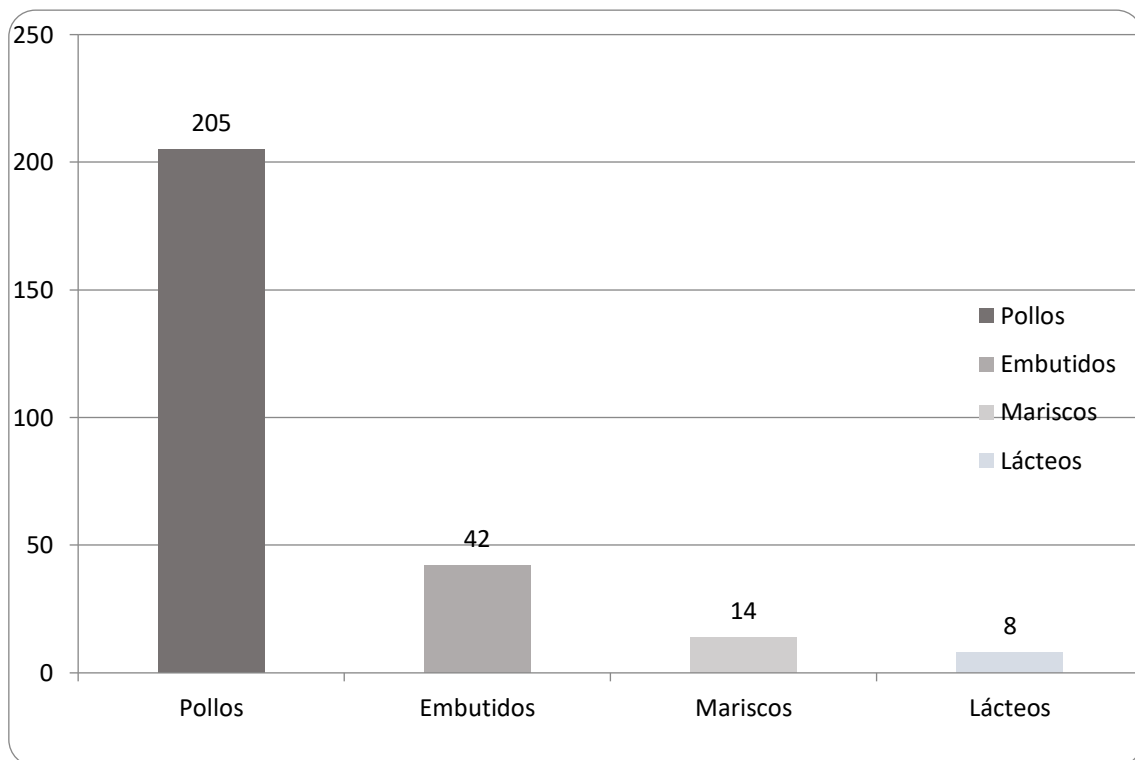


2.3.3. Preferencias del consumidor

En el siguiente estudio se puede observar el producto que consume más la población entre ellas se encuentran: Pollos, Embutidos, mariscos y Lácteos. En primer lugar, con un 75,84% la población prefiere consumir pollo por su alta calidad en proteína seguido con un 15,61% de embutidos y en un tercer y cuarto puesto tenemos mariscos con un 5,20% y lácteos con el 2,97%

Figura 3

Preferencia del producto que consume con mayor frecuencia



2.3.4. Preferencias por precios bajos

Según Marshall, A (1890), el consumidor es un agente racional de busca maximizar su satisfacción limitada por sus ingresos. En el sector avícola, al ser el pollo un bien de consumo básico y un "commodity" (donde el producto de una granja es muy similar al de otra), la sensibilidad del precio es extremadamente alta. El autor explica que, ante productos con poca diferencia percibida, el

comprador se guía por la utilidad marginal del dinero, si el precio baja, el consumidor siente que su poder adquisitivo aumenta, permitiéndole adquirir la proteína necesaria para su dieta sin sacrificar otros bienes esenciales.

Valarie Zeithaml (1988) explica que los consumidores suelen asociar el valor con el equilibrio entre lo que reciben y lo que sacrifican, siendo el precio el sacrificio más importante. Por ello, cuando los ingresos son limitados o existe alta competencia, los consumidores muestran una clara preferencia por precios bajos.

2.3.5. Evaluación de valores externos (EFE)

Tabla 5

Análisis cuantitativo de factores externos

Factores externos	Importancia	Calificación (1-4)	Ponderación
Oportunidades			
. Ingresar en nuevos mercados	0,10	1	0,10
. Tener variedad de productos	0,12	3	0,36
. Tener clientes potenciales	0,08	3	0,24
Local geográficamente visible	0,10	2	0,20
Amenazas			
. El incremento del IVA al 15% es un factor que afecta directamente al precio final del producto	0,08	2	0,16
. Competidores con costos menores	0,06	2	0,30
. Entregas tardías de los productos	0,09	2	0,20
. Falta de proveedores	0,10	2	0,20
. Desmotivación salarial	0,10	2	0,20
. Crisis actual	0,15	3	0,45
TOTAL	1,00		2,41

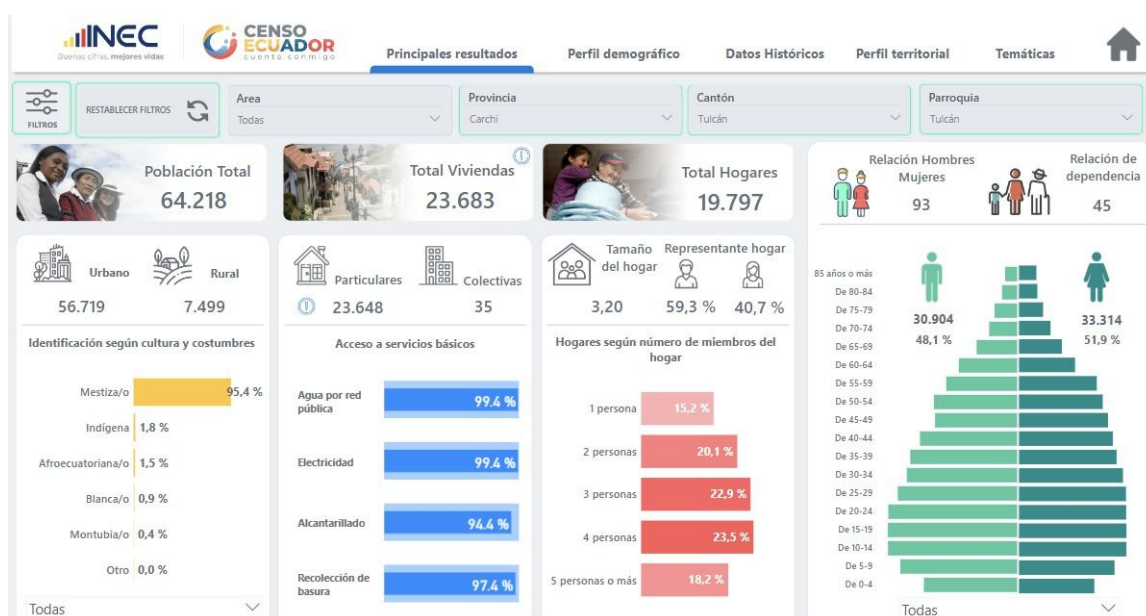
La Tabla 5 muestra un análisis profundo de las oportunidades y amenazas en el sector avícola, proporcionando una visión completa de los factores externos que influyen en el rendimiento y la durabilidad de las empresas o emprendimientos. Esta información es crucial para los participantes del sector.

Según Santos (2023), la evaluación de los factores externos es clave en la planificación estratégica, ya que brinda datos valiosos para tomar decisiones informadas y efectivas. Las oportunidades más destacadas en el sector avícola, se encuentra en el crecimiento de la población.

2.4. MERCADO OBJETIVO

Figura 4

Estadística de la población de la ciudad de Tulcán



Nota: Tomada de la página del INEC, 2022.

La figura 4 presenta un análisis detallado de la segmentación de mercado, el cual se lleva a cabo en tres niveles estratégicos. Esta segmentación permite clasificar y comprender mejor a los diferentes grupos de clientes, facilitando la identificación de aquellos segmentos más rentables y con mayor potencial de

crecimiento para la organización. A través de este enfoque estructurado, la empresa puede diseñar estrategias diferenciadas que respondan de manera precisa a las necesidades, comportamientos y expectativas particulares de cada grupo. Asimismo, la segmentación en múltiples niveles permite una asignación más eficiente de los recursos disponibles, priorizando aquellos segmentos que ofrecen mayores oportunidades competitivas. De este modo, la organización logra no solo optimizar su propuesta de valor, sino también fortalecer su posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

Tabla 6

Segmentación de mercado para frigorífico Tulcán

1ra variable: Geográfica			
País	Ecuador	16,938.986	
Región	Sierra	6,951,541	
Provincia	Carchi	172.828	
Ciudad	Tulcán	64.218	
2da variable: Demográfica			
Sexo	Hombres y Mujeres de Tulcán	100%	64.218
Nivel de ingresos	PEA	67%	43.026
Edad	Entre 20 y 60 años	56%	36.047

2.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Número de encuestas a realizar 380 encuestas

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 3604}{0,05^2 (36047 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n= 380,119536

III. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. MARCO FILOSÓFICO

Drucker, P. (2010) afirma que los valores son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de una empresa, ya que establecen los principios y normas que guían el comportamiento de sus miembros.

Los objetivos estratégicos son elementos clave en la planificación empresarial, ya que proporcionan una dirección clara hacia la que debe orientarse la empresa. Estos objetivos no solo guían las acciones y decisiones diarias, sino que también aseguran que todos los recursos y esfuerzos estén alineados con la visión y misión a largo plazo de la organización.

Porter, M.E. (1985) afirma que la propuesta de valor es el elemento clave que diferencia a una empresa de su competencia y explica porque los clientes deberían elegir sus productos o servicios.

Visión

Nos visualizamos como líderes en la industria de distribución de pollos y embutidos, reconocidos por nuestra excelencia en calidad, innovación y servicio al cliente.

Buscamos expandir nuestra presencia a nivel nacional manteniendo un enfoque constante en la sostenibilidad ambiental y el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y comunidades en las que operamos.

Misión

En nuestro frigorífico, nos comprometemos a proporcionar productos de la más alta calidad, garantizando la frescura y seguridad alimentaria. Nos esforzamos por satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes, cumpliendo

con rigurosos estándares de higiene y servicio. Además, nos comprometemos a contribuir al desarrollo sostenible de nuestra comunidad.

Valores

- Ética y transparencia
- Excelencia en el servicio
- Pasión y compromiso
- Respeto

3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria en nuestros productos y procesos.
- Fomentar la innovación y la adaptación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y a productividad.
- Desarrollar y mantener relaciones solidas con proveedores y clientes, basados en la confianza y el beneficio mutuo.
- Promover un ambiente de trabajo seguro, ético y colaborativo, fomentando el desarrollo y bienestar de nuestros empleados.

3.3. PROPUESTA DE VALOR

En un mercado cada vez más competitivo, la propuesta de valor de nuestro frigorífico de pollo ya sazonado se centra en ofrecer una experiencia culinaria única y conveniente para nuestros clientes. Nuestro producto se distingue por su calidad, ya que utilizamos pollo fresco, garantizando no solo un sabor excepcional. La sazón que aplicamos a nuestro pollo es una receta exclusiva desarrollada en casa, que convino especies naturales y técnicas tradicionales, asegurando un perfil de sabor que deleita los paladares más exigentes.

Además, entendemos que los consumidores actuales valoran la conveniencia. Por ello, nuestro pollo viene listo para cocinar, lo que ahorra tiempo en la preparación de comidas sin sacrificar la calidad. Esto es ideal para familias ocupadas y profesionales que buscan opciones rápidas pero sabrosas.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El segmento de mercado para nuestro frigorífico como propuesta de valor pollo sazonado se centra principalmente en familias, amas de casa y profesionales jóvenes, abarcando un rango de edad de los 23 a 65 años. Este grupo demográfico incluye a padres que buscan opciones rápidas y nutritivas para las comidas familiares, así como a jóvenes profesionales que valoran la conveniencia y la calidad en sus elecciones alimenticias ya que suelen tener horarios ocupados y les conlleva a buscar productos que les ahorren tiempo en la cocina sin sacrificar el sabor ni la salud.

4.2. OBJETIVOS DE MARKETING

- Nuestro objetivo es incrementar las ventas mensuales en un 10% durante el primer año.
- Dar a conocer el frigorífico y aumentar en un 30,0% el reconocimiento del local por medio de redes sociales, amigos y familiares.

4.3. PRODUCTO MÍNIMO VIABLE

Para el lanzamiento inicial del frigorífico en la ciudad de Tulcán, se ha definido como producto mínimo viable (PMV) la comercialización de pollo entero y pechuga de pollo, dado que estos productos presentan alta demanda en el mercado local, tanto en hogares como en negocios de alimentos. El pollo es una fuente de proteína accesible y de consumo frecuente, lo que lo convierte en un producto estratégico para validar el modelo de negocio. La oferta inicial incluirá pollos enteros y pechugas empacadas y refrigeradas bajo estrictas condiciones de higiene y control de temperatura, asegurando su frescura y seguridad alimentaria.

La venta de productos como pollos, embutidos, mariscos y lácteos dentro de frigorífico Tulcán permitirá ofrecer una amplia gama de alimentos perecibles que cumplen con altos estándares de conservación, inocuidad y calidad. Los pollos serán comercializados tanto enteros como específicos, listos para el consumidor final o negocios de alimentos, los embutidos serán comercializados con diferente presentación al vacío para mantener su frescura. En cuanto a mariscos se ofrecerá camarones, trucha y corvina debidamente congelados para garantizar su conservación. Los productos lácteos incluirán leche, quesos, yogures entre otros. Esta diversificación de productos responde a la demanda de hogares, restaurantes y hoteles fortaleciendo la oferta alimentaria local.

4.3.1. Precio

La política de precios para estos productos será competitiva y flexible, ajustada al poder adquisitivo de los diferentes segmentos de clientes. Se establecerán precios diferenciados según la presentación, tipo de producto y volumen de compra. Por ejemplo, los precios por mayor para restaurantes o tiendas minoristas serán más bajos que los precios al consumidor final. Se aplicará promociones periódicas en productos con mayor rotación o aquellos con fechas próximas de vencimiento. Fomentando la salida rápida de inventario y evitando pérdidas. Además, se buscará trabajar directamente con proveedores locales y mayoristas, lo cual permitirá reducir costos logísticos y ofrecer precios atractivos sin sacrificar la calidad.

4.3.2. Plaza

La distribución de estos productos se realizará tanto en punto de venta físico dentro del frigorífico como mediante entregas a domicilio o convenios con tiendas y restaurantes. EL local funcionara como una tienda especializada en productos refrigerados y congelados, garantizado las condiciones óptimas de temperatura. De esta manera, nos aseguramos de que nuestros clientes reciban siempre productos frescos, en perfectas condiciones y buen estado.

4.3.3. Promoción

La estrategia promocional para la venta de pollos, embutidos, mariscos y lácteos estará orientada a destacar sus atributos principales: frescura, calidad y precios competitivos. Se recurrirá a medios digitales como Facebook, WhatsApp, Instagram y TikTok para difundir información sobre los productos. Las promociones estarán enfocadas en fechas clave del calendario local y nacional, como feriados, festividades o eventos especiales y también se aplicará descuentos atractivos para compras por volumen, incentivando así la adquisición en grandes cantidades. Además, con estas acciones, se busca consolidar al frigorífico como una opción confiable y versátil para el abastecimiento de alimentos refrigerados.

4.3.4. Personas

Este emprendimiento será gestionado inicialmente por una sola persona quien asumirá de forma integral las funciones administrativas, operativas y comerciales del frigorífico. La cual también estará encargada de las estrategias de promoción, la gestión de redes sociales, la atención de pedidos y el manejo del inventario.

4.3.5. Procesos: mapeo de servucción

El mapeo de servucción del Frigorífico Tulcán, enfocado en la venta de pollo entero y pechuga como producto mínimo viable, describe de manera integral como se entrega el servicio al cliente. En la zona viable, el cliente accede a un punto de venta físico con exhibidores refrigerados, atención personalizada y señalética informativa, además de canales digitales como redes sociales y WhatsApp para pedidos y consultas. En la parte no visible, el proceso inicia con la recepción del producto por parte de proveedores avícolas certificados, seguido del almacenamiento en congeladores bajo estrictas normas de salubridad.

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. UBICACIÓN Y TAMAÑO DEL NEGOCIO

Charles, V. (2020) determinan que el tamaño adecuado de la empresa y su capacidad de producción, evaluando la viabilidad técnica para el inicio del proyecto. Además, se analizan factores clave como la localización, las instalaciones, los equipos y los recursos necesarios para su funcionamiento óptimo.

Guerrero, M. (2018), destacan que la elección de la ubicación del negocio es clave para maximizar los beneficios económicos y optimizar los costos. En este proceso, se analizan diversos factores que influyen directamente en el éxito del proyecto, incluyendo la identificación de la mejor localización, la descripción de los procesos productivos, el análisis de costos, la disponibilidad de insumos, y la organización jurídica y operativa. Además, se evalúan aspectos externos que pueden impactar en viabilidad y crecimiento del negocio.

Frigorífico Tulcán está ubicado estratégicamente en la ciudad de Tulcán en el mercado San Miguel entre las calles Vicente Rocafuerte y Olmedo. Cuenta con un local físico de 5 metros de ancho por 8 metros de largo el cual está distribuido con dos frigoríficos uno para pollos y mariscos y el otro para embutidos y lacitos, también cuenta con dos estanterías en la que están distribuidos diferentes productos no perecibles, en la parte de atrás cuenta con un congelador para almacenar producto y una vitrina para cobrar y exhibir confites.

El local está bien organizado para maximizar el uso de espacio tanto para los clientes y para el almacenamiento y así poder tener una gestión ágil de inventarios para evitar el desorden y optimizar tiempos. Además, el local está ubicado en una zona con buena visibilidad en el cual circula bastante gente.

Esta ubicación estratégica nos permite captar la atención de clientes potenciales que transitan a diario por el sector, aumentando las posibilidades de venta y reconocimiento de la marca.

5.2. LOGÍSTICA DE COMPRA

El proceso de adquisición de productos en frigorífico Tulcán se basa en un modelo de aprovisionamiento y comercialización directa, diseñado para optimizar la eficiencia y ofrecer valor al cliente final.

En primera instancia, Frigorífico Tulcán se enfoca en la identificación y selección de proveedores estratégicos. Esta búsqueda se concentra especialmente en el mercado de pollos, embutidos, lácteos y mariscos. La elección de estos socios comerciales no es aleatoria, se realiza una rigurosa evaluación que considera la calidad de los productos, asegurando que cumplan con los estándares que tiene frigorífico Tulcán. Además se analizan las condiciones de compra que ofrecen, priorizando aquellos proveedores que presentan precios altamente competitivos y la posibilidad de obtener descuentos por cantidad. Un factor logístico determinante en esta fase es la ubicación geográfica de las empresas de los proveedores, con una clara preferencia por aquellas que se encuentran en Quito, Ibarra, Julio Andrade y Tulcán.

Una vez identificados los proveedores idóneos, Frigorífico Tulcán procede a establecer una relación comercial directa y sólida. En la cual se negocian y acuerdan las modalidades de pago, que pueden incluir opciones como efectivo, transferencia bancaria o crédito comercial, brindando flexibilidad en las transacciones. Asimismo, se define con precisión las cantidades mínimas de pedido.

Posteriormente, se coordina y asegura el traslado eficiente de la mercadería desde las empresas de los proveedores hasta las instalaciones de Frigorífico Tulcán. Lo cual para esta fase la empresa opta por utilizar transporte propio, lo

que otorga mayor control sobre los tiempos y condiciones de entrega de los productos.

5.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN Y SERVUCIÓN

Para Vega,C. (2020), el proceso de servucción se encarga de la planificación y ejecución de cada etapa necesaria para la presentación de un servicio, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y las expectativas del cliente. El proceso de servucción ayuda a identificar todas las etapas del proceso, desde la selección hasta la percepción y evaluación del cliente, al visualizar todo el proceso, pueden encontrar áreas que pueden estar causando retrasos o problemas, ayudar a entender mejor donde y como interactúan los clientes con el emprendimiento, esto permite mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los pasos.

Cada paso esta asignando a una función o equipo específico, lo que facilita la rendición de cuentas, Con el proceso de servucción se puede planificar estrategias de crecimiento, detectar oportunidades de mejora y evaluar la eficiencia general de la operación. Es fundamental para gestionar los procesos, hacer más eficiente las operaciones y mejorar la satisfacción del cliente como se observa en el (anexo 2)

VI. EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera constituye el análisis sistemático de los flujos de caja proyectados para determinar la factibilidad económica de la creación del frigorífico en la ciudad de Tulcán. Este proceso permite medir, mediante indicadores de rentabilidad, si los beneficios netos esperados a lo largo del horizonte de tiempo definido son suficientes para cubrir la inversión inicial y generar un excedente que satisfaga las expectativas del inversionista, considerando el costo de oportunidad del capital y los riesgos asociados al sector cárnico en la zona fronteriza.

6.1. ANÁLISIS ACTUAL

Para realizar un análisis más acertado sobre la variabilidad del proyecto, es importante partir de análisis de la situación financiera actual. En esta sección se encuentran los activos fijos, las ventas, el balance general, estado de resultados y los principales indicadores financieros. Estos valores se analizan con la finalidad de tener una visión clara del punto de partida del emprendimiento y poder establecer una base para las proyecciones futuras.

Partiendo de este diagnóstico situacional, la interpretación de dichos indicadores permite identificar no solo la solvencia y liquidez inmediata del proyecto, sino también las brechas críticas que podrían comprometer su escalabilidad. Al contrastar el balance general con el estado de resultados, se establece una correlación directa entre la estructura de costos y la capacidad de generación de valor, lo cual resulta indispensable para modelar escenarios de sensibilidad. Asimismo, el análisis de los indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa permite establecer márgenes de seguridad financiera que respaldan la toma de decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

6.1.1. Activos Fijos

Tabla 7

Activos fijos actuales en USD

Detalle	Detalle	Valor total
Equipos	Cantidad	
Frigorífico	2	2.000
Cortadora	1	550
Selladora	1	300
Congelador	1	400
Total equipos		3.250
Muebles de oficina		
Lavabo	1	100
Estantería	2	160
Vitrina	1	120
Silla clásica	2	40
Escritorio	1	100
Total, muebles de oficina		520
Equipos de computación		
Computador	1	500
Celular	1	160
Total equipos de computación		660
Total Activos Fijos		4.430

Los activos fijos son bienes tangibles que la empresa necesita para el desarrollo de las actividades. En la tabla 7 se detallan los activos fijos actuales del emprendimiento, mismos que están compuestos por equipos, muebles de oficina y equipos de computación, con un valor total de 4.430 USD. Estos son una base fundamental para el apoyo de las funciones administrativas y comerciales.

6.1.2. Estimación de ventas mensuales

La estimación de ventas mensuales es el cálculo que hace una empresa para predecir cuánto dinero va a ganar en los próximos 30 días. Es, básicamente, intentar leer el futuro usando como base lo que se vendió antes, como está el mercado y que promociones se van a lanzar.

Considerando la demanda potencial del mercado, el comportamiento histórico de consumo, la preferencia de los clientes por precios accesibles y la capacidad operativa del negocio. Con base en estos factores, se proyecta un volumen de ventas constante durante el mes, con variaciones leves según la estacionalidad y las condiciones económicas actuales. Esta estimación permite anticipar ingresos, planificar el abastecimiento de productos y establecer estrategias comerciales orientadas al cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

Su importancia radica en que funciona como una guía para no caminar a ciegas, para saber cuánto se va a vender y cuanto producto exactamente se va a comprar y, sobre todo, si el dinero será suficiente para cubrir los gastos del mes.

Para llevar a cabo una estimación de ventas mensuales efectiva, es fundamental apoyarse en herramientas como registros contables, reportes de ventas anteriores y análisis de tendencias del sector. Asimismo, considerar factores externos como cambios en la economía local, temporadas festivas o la entrada de nuevos competidores al mercado permite ajustar las proyecciones con mayor precisión. De esta manera, la empresa no solo reacciona ante los cambios, sino que se anticipa a ellos, tomando decisiones más informadas y fortaleciendo su estabilidad financiera a corto y mediano plazo. Por ello, contar con un sistema de seguimiento continuo y revisión periódica de las estimaciones se convierte en un pilar clave para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial

Tabla 8*Registro de ingresos actuales en USD*

Mes	Ventas	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
	Pollos enteros	70	5,60	392
Junio	Pechugas	40	3,6	144
	Filete sazonado	10	3,80	38
	Pollos enteros	84	5,60	470,40
Julio	Pechugas	60	3,60	216
	Filete de pollo sazonado	15	3,80	57
	Pollos enteros	84	5,60	470,40
	Pechugas	60	3,60	216
Agosto	Filete de pollo sazonado	15	3,80	57
	Pechugas	72	3,60	259,20
	Filete de pollo sazonado	18	3,80	68,40
	Pollos enteros	92	5,60	512,20
Octubre	Pechugas	87	3,60	313,20
	Filete de pollo sazonado	22	3,8	83,6
	Pollos enteros	104	5,6	582,4
Noviembre	Pechugas	93	3,60	334,8
	Filete de pollo sazonado	27	3,8	102,6
Total		1043		4821,1

6.2. GASTOS

6.2.1. Detalle de Gastos Pre-operativos y Legales

Tabla 9

Gastos de constitución

Concepto		Cantidad	Valor Un.	Total
Estudios	Encuestas	130	0,5	65
Gastos legales		450	1	450
Total gastos de Constitución				515

La tabla 9 muestra los gastos incurridos durante el proceso de constitución de una empresa. Se detallan dos categorías principales: estudios, que incluyen la realización de 130 encuestas a un costo de 0,5 centavos cada encuesta, sumando un total de 65 USD, y gastos legales que ascienden a 450 USD. La suma de ambos conceptos da como resultado un total de 515 USD en gastos de constitución

6.2.2. Gastos administrativos

Los gastos administrativos comprenden el conjunto de costos necesarios para el funcionamiento y la gestión de una organización, sin estar directamente relacionados con la producción de bienes o la prestación de servicios. Estos incluyen, entre otros, los sueldos del personal administrativo, servicios básicos como agua, electricidad e internet, gastos de oficina, alquiler, mantenimiento de instalaciones y costos asociados a la gestión contable, legal y financiera. Una adecuada administración de estos gastos es fundamental para garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad económica de la entidad. Su correcta identificación y registro permite a la dirección tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera confiable.

Tabla 10*Gastos administrativos en USD proyectada para 5 años*

Concepto	cantidad	Valor unitario	Total mensual	2025	2026	2027	2028
Sueldo administrador	1	500	500	6.000	8.135	8.369	8.610
Arriendo	1	100	100	1.200	1.215	1.229	1.244
Internet	1	15	15	180	182	184	187
Suministro limpieza	1	6	6	72	73	74	75
Agua	1	11	11	132	134	135	137
Luz	1	80	80	960	972	983	995
Depreciaciones				272	272	272	272
Amortizaciones				0	0	0	0
Total gastos administrativos			712	8.544	10.982	11.247	11.519

La tabla 10 proyecta los gastos administrativos proyectados en dólares para el periodo 2025 – 2028. Los principales componentes incluyen sueldo del administrador (500 USD mensuales), arriendo (100 USD), suministros de limpieza (USD 6), agua (11USD), y luz (80 USD), que en conjunto generan un gasto mensual base de 712 USD. Para el año 2025, se proyecta un total de 8.544 USD en gastos administrativos, considerando depreciaciones por 272 USD mensuales.

Este monto aumenta progresivamente cada año debido al incremento en los costos operativos y la incorporación de amortizaciones de 0 USD anuales a partir de 2026, alcanzando 11,519USD en 2028. El crecimiento anual refleja tanto ajustes inflacionarios en los rubros variables como la estabilidad en conceptos fijos como las depreciaciones, mostrando una planificación financiera que anticipa un incremento moderado pero sostenido de aproximadamente 32% en el período de cuatro años.

6.2.3. Gastos operativos

Tabla 11

Proyección de gastos operativos a 5 años

Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total mensual	Total anual	2026	2027	2028	2029	2030
Publicidad tradicional	1	50	50	100	101	102	104	105	107
Publicidad digital	30	2	60	120	121	123	124	126	127
Suministros de oficina			20	40	40	41	41	42	42
Total gastos de ventas			130	260	262	266	269	273	276

La tabla 11 de gastos operativos detalla la planificación financiera de los costos de venta, desglosados en publicidad tradicional, publicidad digital y suministros de oficina. El cuadro establece una estructura de costos donde la publicidad digital representa el mayor desembolso mensual con 60 USD, seguido por la publicidad tradicional y los suministros, lo que genera un gasto mensual de 130 USD y una base anual inicial para el primer año proyectado de 260 USD.

A largo plazo, la tabla presenta una proyección de crecimiento sostenido desde el año 2025 hasta el 2030 donde el total de gastos de ventas asciende gradualmente de 260 USD a 276 USD. Este incremento anual de aproximadamente un 1.5% a 2,0% en cada categoría, sugiere que la empresa está considerando factores como la inflación o un aumento moderado en la inversión publicitaria para mantener su presencia en el mercado durante los próximos cinco años.

demás, este control riguroso de los gastos operativos permite optimizar el flujo de caja, garantizando que los recursos se asignen de manera eficiente entre los canales de marketing más rentables. La estabilidad en las proyecciones refleja una estrategia de bajo riesgo que busca consolidar la marca sin comprometer la solvencia financiera a corto plazo.

6.2.4. Gastos totales

Tabla 12

Proyección de los costos y gastos a 5 años

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Costos y gastos totales	47.040	53.969	59.115	64.825	71.158	78.181
Costo Variable total	38.396	42.776	47.656	53.092	59.144	65.895

La tabla 12, denominada gastos totales presenta una tendencia creciente y constante en los costos y gastos totales durante el periodo 2025-2030, partiendo de 47.040 USD en 2025 hasta alcanzar 78.181USD en 2030. Este incremento progresivo de aproximadamente 13.8% en el periodo refleja el crecimiento esperado de las operaciones de la empresa, incluyendo factores como la inflación, expansión del negocio y posibles incrementos en la capacidad productiva. Como estudiante de administración, es importante destacar que este comportamiento ascendente debe estar justificado por un incremento proporcional en los ingresos para mantener la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, el costo variable total muestra un patrón similar de crecimiento, iniciando en 38.396 USD en 2025 y llegando a 65.895 USD en 2030, lo que representa un aumento del 71,6% aproximadamente.

Es relevante notar que los costos variables representan entre el 73-79% de los costos totales a lo largo del período proyectado, lo cual indica que la estructura de costos de la empresa está principalmente vinculada al volumen de producción o ventas.

Esta información es crucial para el análisis del punto de equilibrio y para la toma de decisiones sobre estrategias de precios, ya que una alta proporción de costos variables sugiere mayor flexibilidad operativa ante cambios en la demanda, pero también una menor capacidad de aprovechar economías de escala.

6.3. INVERSIONES

6.3.1. Activos fijos

Los activos fijos son bienes tangibles que la empresa necesita para el desarrollo de las actividades. En la tabla 13 se detallan los activos fijos actuales del emprendimiento, mismos que están compuestos por equipos, muebles de oficina y equipos de computación, con un valor total de 4.430 USD. Estos son una base fundamental para el apoyo de las funciones administrativas y comerciales.

Tabla 13

Activos fijos actuales en USD

Detalle	Cantidad	Valor total USD
Equipos		
Frigorífico	2	2000
Cortadora	1	550
Selladora	1	300
Congelador	1	400
Total equipos		3.250
Muebles de oficina		
lavabo	1	100
Estantería	2	160
Vitrina	1	120
Silla clásica	2	40
Escritorio	1	100
Total, muebles de oficina		520
Equipos de computación		
Computador	1	500
Celular	1	160
Total equipos de computación		660
Total Activos Fijos		4.430

6.3.2. Depreciación de activos fijos

La tabla 14 presenta el cálculo de la depreciación de los activos fijos y diferidos utilizando el método de línea recta, el cual distribuye uniformemente el costo del activo a lo largo de su vida útil. Este método facilita una planificación contable predecible y permite reflejar la pérdida de valor de los activos de manera gradual y sistemática.

Un aspecto relevante de la tabla es la proporcionalidad técnica utilizada para los cálculos. Por ejemplo, los equipos de computación tienen la vida útil más corta (tres años) con la tasa de depreciación más alta (33%), resultando en un gasto anual de 220 USD. En contraste, los equipos generales, que poseen el valor anual más alto (3250 USD), se deprecian a un ritmo más lento de 10 años, generalmente un cargo anual de 202 USD. En conjunto esta tabla sirve como una herramienta financiera para planificar el desgaste de los bienes y gestionar la carga impositiva o de costos de la organización.

Tabla 14

Vida útil de los activos fijos

Activos fijos y definidos	valor	Vida útil	% depreciación	Valor depreciación anual
Muebles de oficina	520	10	10	21.5
Equipos de computación	660	3	33	220
Activos diferidos	330	3	33	30
Equipos	3250	10	10	202

En conjunto, la depreciación anual total asciende a 473,5, cifra que debe considerarse como un costo fijo relevante dentro de la estructura financiera del proyecto. Asimismo, la correcta estimación de la vida útil y las tasas de depreciación permite reflejar de manera más precisa el desgaste real de los activos a lo largo del tiempo. Esto contribuye a una planificación financiera más realista y alineada con las necesidades operativas del negocio.

6.3.3. Depreciación de activos estimada para los próximos años

Tabla 15

Cálculo de desgaste y valor residual de activos

Activos fijos	Valor	Vida útil	2025	2026	2027	2028	2029	VL
Muebles de oficina	520	10	52	52	52	52	52	260
Equipos de computación	660	3	220	220	220	0	0	220
Equipos	3250	10	325	325	325	325	325	1625
Total			597	597	597	377	377	2105

La Tabla 15 de depreciación de activos fijos, se observa que la empresa mantiene una política de depreciación sistemática basada en el método de línea recta, distribuyendo el valor de los activos según su vida útil estimada. Los activos fijos comprenden muebles de oficina (520 USD con vida útil de 10 años), equipos de computación (660 USD con 3 años) y equipos generales (3,250 USD con 10 años), totalizando una inversión inicial de 4,430 USD. La depreciación anual total se mantiene constante en 597 USD para los años 2025-2027, incrementándose ligeramente a 556 USD en 2028-2029 debido probablemente al reemplazo de los equipos de computación en 2028 (evidenciado por el cambio de 220 USD a 228 USD en ese año). Al finalizar el período proyectado, el valor residual o valor de liquidación (VL) acumulado alcanza 2.105 USD para los activos principales.

Desde la perspectiva de administración financiera, es fundamental destacar que la depreciación representa un gasto no desembolsable que impacta el estado de resultados reduciendo la utilidad imponible y, por ende, generando un escudo fiscal que beneficia el flujo de caja operativo de la empresa. Los equipos de computación, al tener una vida útil más corta (3 años), requieren una planificación de renovación tecnológica más frecuente, lo cual debe considerarse en el presupuesto de capital. Adicionalmente, la tabla incluye activos diferidos valorados en 330 USD con amortización de 110 USD anuales

durante 5 años, los cuales representan gastos preoperativos o intangibles que se capitalizan y distribuyen en el tiempo. Esta estructura de depreciación y amortización es esencial para el cálculo correcto del flujo de caja libre y la evaluación de la viabilidad económica del proyecto empresarial.

En este sentido, una gestión adecuada de los activos fijos y diferidos no solo garantiza el cumplimiento de las obligaciones contables y tributarias, sino que también proporciona información clave para la toma de decisiones de inversión a largo plazo. Conocer con precisión el desgaste de los activos permite a la empresa planificar con anticipación las renovaciones necesarias, evitando interrupciones en la operación y asegurando la continuidad del negocio.

6.3.4. Capital de operación

Tabla 16

Estructura de costos anuales y cálculo del capital de operación

Concepto	Valor
Costos de producción	51.012
Gastos administrativos	10.982
Gastos de venta	211
Total Costo anual	62.206
# Ciclos comerciales	20
Capital de Operación	3.456

La Tabla 16 expone la estructura del capital de operación necesario para sostener el funcionamiento del negocio, identificando tres componentes principales de costo. Los costos de producción representan la partida más significativa con 51.012 USD, equivalente al 82% del costo anual total, lo que refleja que la empresa tiene una naturaleza predominantemente productiva u operativa. Le siguen los gastos administrativos con 10.982 USD, mientras que los gastos de venta resultan marginales con apenas 211 USD, sumando un costo anual total de 62.206 USD. Esta distribución evidencia que la mayor presión

financiera recae sobre el proceso productivo, por lo que optimizar esta área tendría el mayor impacto en la reducción de costos globales.

Para determinar el capital de operación requerido, se dividió el costo anual total entre los 20 ciclos comerciales del año, arrojando un capital de operación de 3.456 USD. Este valor representa el monto mínimo de liquidez que la empresa debe mantener disponible para financiar cada ciclo productivo sin interrupciones operativas. Contar con este indicador es fundamental para la planificación del flujo de caja, ya que garantiza que la organización pueda cubrir sus obligaciones de corto plazo entre un ciclo comercial y otro, evitando problemas de iliquidez que puedan comprometer la continuidad del negocio. Asimismo, disponer de un capital de operación bien calculado permite a la empresa responder con agilidad ante imprevistos financieros sin recurrir a financiamiento externo costoso.

6.3.5. Inversión inicial

La tabla 17 detalla la composición de la inversión inicial del proyecto, la cual asciende a un total de 8.216 USD. Esta estructura financiera esta predominantemente impulsada por la inversión fija de 4.430 USD, que representa aproximadamente el 53,9% del desembolso total, lo cual es congruente con la adquisición de activos de larga duración analizados previamente.

Tabla 17

Estructura de la inversión inicial en USD

Concepto	Valor USD
Inversión Fija	4.430
Capital de Operación	3.456
Gasto de Constitución	330
Total Inversión Inicial	8.216

Por otro lado, la asignación de 3.456 USD para capital de operación y 330 USD para gastos de constitución refleja una planificación orientada a cubrir las

formalidades legales iniciales y asegurar la liquidez mínima necesaria para el arranque de las actividades. En términos estratégicos, el alto peso de la inversión fija sugiere una intensidad de capital significativa, lo que implica que la rentabilidad de proyecto dependerá de la eficiencia en el uso de la infraestructura instalada y la generación de flujo operativos suficientes para cubrir la depreciación de estos activos.

6.3.6. Estructura de financiamiento

Tabla 18

Valor y participación de capital propio y ajeno en USD

Concepto	Valor	Participación %
Capital Propio	5.216	63,0
Capital ajeno	3.000	37,0
Total	8.216	100,0

La Tabla 18 presenta la estructura de financiamiento del proyecto, mostrando cómo se distribuyen las fuentes de recursos entre capital propio y capital ajeno para cubrir las necesidades de inversión. Esta estructura es fundamental en cualquier proyecto empresarial, ya que determina el nivel de autonomía financiera, el riesgo asumido por los socios y el costo promedio del capital que soportará la operación a lo largo del tiempo. Una adecuada combinación de ambas fuentes permite optimizar la rentabilidad sin comprometer la estabilidad financiera del negocio.

El capital propio asciende a 5.216 USD, representando el 63,0% del financiamiento total, lo que indica que los socios o inversionistas del proyecto asumen la mayor parte del riesgo financiero con recursos propios. Esta proporción es positiva desde el punto de vista de la solidez financiera, ya que una participación mayoritaria de capital propio reduce la dependencia de terceros, disminuye la carga por concepto de intereses y otorga mayor

flexibilidad en la toma de decisiones. Además, refleja el compromiso y la confianza de los promotores del proyecto en su viabilidad y rentabilidad futura.

El capital ajeno, por su parte, corresponde a 3.000, equivalente al 37,0% del financiamiento total. Este componente representa los recursos obtenidos mediante crédito o financiamiento externo, los cuales generan una obligación de pago con intereses que debe ser cubierta independientemente de los resultados del negocio.

6.4. PRESTAMOS

Tabla 19

Amortización de la deuda

Préstamo cooperativo	
Monto	3.000
Tasa Anual	16 %
Tasa Mensual	0,0133
Plazo	36
Cuota	105,47

La tabla 19 muestra el cálculo de la amortización de un préstamo de 3.000 USD, con una tasa de interés anual del 16%, equivalente mente a un interés mensual del 0,0133, y un plazo de 36 meses. Como resultado, se ha establecido una cuota mensual fija de 105,47 USD, La cual se mantendrá constante a lo largo de todo el periodo del préstamo.

Este pago mensual incluye tanto los intereses generales como la amortización del capital, permitiendo que el saldo insoluto del préstamo se reduzca de forma progresiva hasta su liquidez total al finalizar el plazo. A medida que avanzan los pagos, la proporción destinada a intereses disminuye, mientras que la parte correspondiente a la amortización del capital aumenta.

El sistema de amortización utilizado, probablemente el método de cuota fija francés, facilita la planificación financiera del prestatario al mantener constante

el monto de cada pago. Esto permite prever con mayor precisión los compromisos financieros y administrar mejor los recursos sin afectar el flujo de caja de manera abrupta.

6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 20

Estructura general de costos de producción

Costo de producción	
Costos fijos	9.064
Costos Variables	77,62
Costos Totales	9.141,62

La Tabla 20 presenta la estructura de costos del negocio, donde los costos fijos ascienden a 9.064 USD, representando la mayor parte del total, mientras que los costos variables se ubican en 77,62 USD, reflejando un valor relativamente bajo en comparación. Esto da como resultado unos costos totales de 9.141,62 USD, lo que indica que el negocio tiene una estructura de costos predominantemente fija, por lo que alcanzar el punto de equilibrio dependerá principalmente de generar un volumen de ventas suficiente para cubrir dicha carga fija mensual.

Además, es importante considerar que una alta proporción de costos fijos implica un mayor riesgo financiero en periodos de baja demanda, ya que estos deben cubrirse independientemente del nivel de ventas.

Sin embargo, también puede representar una ventaja cuando el volumen de ventas aumenta, permitiendo mejorar la rentabilidad de forma significativa. Por ello, la estrategia del negocio debe enfocarse en optimizar sus ingresos y mantener un flujo constante de clientes.

6.5.1 Formulas dentro del punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el umbral en el cual una empresa logra cubrir la totalidad de sus costos operativos sin incurrir en pérdidas ni obtener ganancias. Es un indicador financiero fundamental, ya que permite a las organizaciones comprender el nivel mínimo de ingresos necesario para sostener sus operaciones y mantenerse competitivas en el mercado. Conocer y analizar este punto con precisión facilita la toma de decisiones estratégicas, optimizando la gestión de recursos y garantizando la viabilidad del negocio a largo plazo (Arias, J., 2020).

Punto de equilibrio en cantidades

$$\text{P.E.Q.} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio de venta por Unidad} - \text{Costos variables por Unidad})}$$

Punto de equilibrio en valores

$$\text{P.E.}\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Margen de contribución

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{(\text{Precio de venta por unidad} - \text{Costos variables por Unid})}{\text{Precio de Venta por Unidad}}$$

Costos Variables por unidad

$$\text{CVU.} = \text{Costos Variables}$$

6.6. FLUJO DE CAJA

6.6.1. Flujo de efectivo con financiamiento

Tabla 21

Proyección de entradas y salidas de efectivo (2025-2030)

Entradas de efectivo	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad Neta		268	1.098	2.042	3.041	4.128
+ depreciaciones		597	597	597	377	377
Otros ingresos (Vta. Activos)		0	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0	0
Total entradas	0	865	1.695	2.639	3.428	4.505
Salidas de efectivo	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión Inicial	8.216	0	0	0	0	0
Pago de capital de deuda		420	274	103	0	0
Otras inversiones		0	0	0	0	0
Reposición de Activos		0	0	0	0	0
Total salidas	8.216	420	274	103	0	0
= flujo de efectivo neto	-8.216	446	1.421	2.536	3.428	4.505

Costo de Capital Promedio Ponderado – Con Financiamiento

Recursos	Participación	Costo	Ponderación
Propios	63%	8,50%	5,40%
Ajenos	37%	16,00%	5,84%
Total	100%		11,24%

La Tabla 21 presenta el flujo de efectivo proyectado del proyecto para el período 2025–2030, evidenciando una evolución financiera claramente positiva a lo largo del tiempo. En 2025 no se registran entradas de efectivo operativas, dado que corresponde al año de inversión inicial donde se desembolsan los 8.216 USD del capital total, generando un flujo neto negativo de -8.216 USD que

representa el punto de partida del proyecto. A partir de 2026, las entradas comienzan a materializarse con una utilidad neta de 268 USD más depreciaciones de 597 USD, sumando un total de entradas de 865 USD, lo que permite cubrir el pago de capital de deuda de 420 USD y obtener un primer flujo neto positivo de 446 USD. Esta tendencia se fortalece progresivamente en los años siguientes, donde las utilidades netas crecen de forma sostenida pasando de 1.098 USD en 2027 hasta alcanzar 4.128 USD en 2030, impulsando los flujos netos a 1.421 USD, 2.536 USD, 3.428 USD y 4.505 USD respectivamente, lo que demuestra una capacidad generadora de caja cada vez más robusta y positiva para el emprendimiento.

6.6.2. Flujo de efectivo sin financiamiento

Tabla 22

Flujo de Caja Neto Proyectado (2025-2030)

Entradas de efectivo	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad Neta		547	1.279	2.110	3.051	4.128
+ depreciaciones		597	597	597	377	377
Otros ingresos (Vta. Activos)		0	0	0	0	0
Total entradas	0	1.144	1.876	2.707	3.428	4.505
Salidas de efectivo	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión Inicial	8.216	0	0	0	0	0
Pago de capital de deuda		0	0	0	0	0
Otras inversiones		0	0	0	0	0
Reposición de Activos		0	0	0	0	0
Total salidas	8.216	0	0	0	0	0
= flujo de efectivo neto	8.216	1.144	1.876	2.707	3.428	4.505
Costo de Capital Promedio Ponderado – Sin Financiamiento						
Recursos	Participación		Costo		Ponderación	
Propios	100%		8,50%		8,50%	
Ajenos	0%		16,00%		0,00%	
Total	100%				8,5%	

La Tabla 22 presenta el flujo de efectivo del proyecto bajo un escenario sin financiamiento externo, es decir, asumiendo que la totalidad de la inversión inicial de 8.216 USD es cubierta exclusivamente con recursos propios.

A diferencia de la Tabla 24, en este escenario las utilidades netas son superiores en todos los años, dado que al no existir deuda no se generan gastos financieros por intereses, lo que se refleja claramente en 2026 donde la utilidad neta sube de 268 USD (con financiamiento) a 547 USD (sin financiamiento), una diferencia significativa que demuestra el impacto positivo de eliminar la carga financiera. Las entradas totales crecen de manera sostenida desde 1.144 USD en 2026 hasta 4.505 USD en 2030, impulsadas por el incremento progresivo de las utilidades netas que pasan de 547 USD a 4.128 USD.

En cuanto a las salidas de efectivo, este escenario presenta una estructura considerablemente más simple, ya que el único desembolso registrado es la inversión inicial de 8.216 USD en 2025, mientras que en todos los años posteriores las salidas son completamente nulas al no existir pagos de capital de deuda ni otras obligaciones financieras.

Esto significa que desde 2026 en adelante, el flujo de efectivo neto equivale en su totalidad al flujo de entradas, generando excedentes de 1.144 USD, 1.876 USD, 2.707 USD, 3.428 USD y 4.505 USD respectivamente, lo que evidencia una recuperación de la inversión más acelerada en comparación con el escenario con financiamiento. Este análisis es fundamental para evaluar la conveniencia del apalancamiento financiero.

La ausencia de pasivos financieros no solo incrementa el margen neto, sino que también reduce drásticamente el riesgo de insolvencia operativa ante variaciones del mercado. Esta solidez estructural permite que la totalidad de los beneficios generados se mantenga dentro de la organización, facilitando la reinversión de capital o la distribución de dividendos de forma más eficiente.

6.7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

6.7.1. Balance general con financiamiento

Tabla 23

Estado de situación financiera con financiamiento

Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Efectivo	3.456	Deudas <1 Año	0
Total Activos Corrientes	3456	Total Pasivos Corto Plazo	0
Activos Fijos		Pasivos Largo Plazo	
Infraestructura	0	Préstamos Bancarios	3.000
Maquina	0	Total Pasivos Largo Plazo	3.000
Equipos	3.250		
Muebles de Oficina	520	Total Pasivos	3.000
Equipos de Computación	660		
Total Activos Fijos	4.430		
Activos Diferidos		Patrimonio	
Gastos de Constitución	330	Capital Social	5.216
Total Activos Diferidos	330	Total Patrimonio	5.216
Total Activos	8.216	Total Pasivo + Patrimonio	8.216

6.7.2. Balance general sin financiamiento

La Tabla 23 presenta el balance general inicial del proyecto bajo la modalidad con financiamiento, reflejando la fotografía financiera del negocio al momento de su constitución. Del lado de los activos, el total asciende a 8.216 USD, distribuidos en tres grandes categorías: los activos corrientes con 3.456 USD correspondientes al efectivo disponible como capital de operación, los activos fijos con 4.430 USD compuestos principalmente por equipos (3.250 USD), muebles de oficina (520 USD) y equipos de computación (660 USD), y los activos diferidos con 330 USD representados por los gastos de constitución. Esta distribución evidencia que el 53.9% de los recursos está invertido en activos productivos tangibles, el 42.1% en liquidez operativa y apenas el 4,0% en activos intangibles,

lo que configura una estructura de activos orientada hacia la capacidad operativa y la sostenibilidad del negocio desde su inicio.

Del lado derecho del balance, el total de pasivos más patrimonio también suma 8.216 USD, confirmando el principio contable de partida doble y la correcta estructuración financiera del proyecto. Los pasivos totalizan 3.000 USD, correspondientes íntegramente a préstamos bancarios clasificados como pasivos de largo plazo, mientras que no existen deudas de corto plazo, lo que reduce la presión de liquidez inmediata sobre la empresa. El patrimonio, conformado exclusivamente por el capital social de los socios, asciende a 5.216, representando el 63% del financiamiento total y superando ampliamente las obligaciones con terceros. Esta relación entre patrimonio y deuda refleja una estructura financiera sólida y conservadora, donde la mayor parte de los activos está respaldada por recursos propios, minimizando el riesgo de insolvencia y otorgando estabilidad financiera al proyecto en su etapa inicial.

Tabla 24

Estado de situación financiera sin financiamiento

Activos Corrientes		Pasivos Corto Plazo	
Bancos	3.456	Deudas <1 Año	0
Total Activos Corrientes	3.456	Total Pasivos Corto Plazo	0
Activos Fijos		Pasivos Largo Plazo	
Infraestructura	0	Préstamos Bancarios	0
Maquina	0	Total Pasivos Largo Plazo	0
Equipos	3.250		
Muebles de Oficina	520	Total Pasivos	0
Equipos de Computación	660		
Total Activos Fijos	4.430		
Activos Diferidos		Patrimonio	
Gastos de Constitución	330	Capital Social	8.216
Total Activos Diferidos	330	Total Patrimonio	8.216
Total Activos	8.216	Total Pasivo + Patrimonio	8.216

La Tabla 24 muestra una estructura financiera completamente sostenida por EL capital social, ya que no existen pasivos a corto plazo ni a largo plazo. Los activos totales ascienden a 8.216 USD, divididos en activos corrientes 3.456 USD, activos fijos 4.430 USD, y activos diferidos 330USD.

El capital social de 8.216 USD, respalda completamente las inversiones y los gastos iniciales de la empresa, proporcionando una base sólida para su funcionamiento. Esta cantidad cubre las necesidades iniciales sin recurrir a fuentes externas de financiamiento, lo que demuestra una gestión financiera prudente. Además, asegura la estabilidad financiera a corto plazo, permitiendo que la empresa enfrente los primeros desafíos operativos con recursos propios.

6.7.3. Ventas proyectadas en USD

Tabla 25

Proyección de ingresos por ventas (2025-2030)

Servicios	Ventas actuales en USD		Ventas proyectadas en USD					
	cantidad	precio	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Trucha 1k	240	5,20	1260	1.403	1.565	1.747	1950	2174
corvinas	144	4,50	648	656	733	816	911	1,018
salchicha de 1K	192	2,85	547	554	619	691	772	860
cuero míster	864	1,60	1.382	1.540	1.716	1.911	2.129	2.370
quesillo	144	2,50	360	364	407	454	506	566
Queso pequeño	336	1,00	336	374	417	464	517	577
Nuggets	384	1,00	384	428	477	532	593	661
tallarín rapidito	144	1,75	252	255	285	318	354	396
chorizo botones	192	5,25	1008	1.020	1.140	1.274	1.421	1.583
cloro galón	48	2,25	108	109	122	138	153	172
chorizo 100gr	336	1,00	336	374	417	464	517	577
queso mediano	288	1,85	533	594	661	737	821	916
plato 500	336	0,90	302	337	375	418	466	519
yogurt	144	1,00	144	161	179	200	223	250
TOTAL	18.240		49.183	54.794	61.044	68.008	75.760	84.407

6.7.4. Estado de resultado con financiamiento

Tabla 26.

Estado de rentabilidad del proyecto (2025-2030)

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	49.183	54.794	61.044	68.008	75.760	84.407
-Costos de venta	38.396	42.776	47.656	53.092	59.144	65.895
Utilidad bruta en ventas	10.788	12.018	13.389	14.916	16.616	18.512
-Gastos operacionales	8.464	11.193	11.459	11.733	12.013	12.286
Gastos administrativos	8.544	10.982	11.247	11.519	11.799	12.286
Gastos de ventas	100	211	212	214	215	216
Utilidad Operacional	2.144	825	1.929	3.183	4.602	6.226
-Gastos financieros	0	420	274	103	0	0
Interés Bancario	0	420	274	103		
U.A.T. I	2.144	405	1.655	3.080	4.602	6.226
-15% Partic. Trabajadores	322	61	248	462	690	934
Utilidad Antes de Impuestos	1.822	344	1.407	2.618	3.912	5.292
-22% Impuesto a la Renta	401	76	310	576	861	1.164
Utilidad Neta	1.421	268	1.098	2.042	3.051	4.128

La Tabla 26 proyecta el estado de resultados con financiamiento desde 2025 hasta 2030, mostrando un crecimiento sostenido en ventas que pasan de 49.183 USD a 84.407 USD, un incremento acumulado del 71.6% en cinco años. Los costos de venta crecen proporcionalmente, manteniendo una utilidad bruta que escala de 10.788 USD a 18.512 USD, mientras los gastos operacionales suben moderadamente de 8.464 USD a 12.286 USD, mejorando progresivamente la utilidad operacional. Los gastos financieros por intereses bancarios se registran únicamente entre 2026 y 2028, desapareciendo completamente desde 2029, lo que potencia la generación de utilidades en el tramo final del período.

6.7.5. Estado de resultado sin financiamiento

Tabla 27

Estado de pérdidas y ganancias proyectado (2025-2030)

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ventas	49.183	54.794	61.044	68.008	75.760	84.407
-Costos de venta	38.396	42.776	47.656	53.092	59.144	65.895
Utilidad bruta en ventas	10.788	12.018	13.389	14.916	16.616	18.512
-Gastos operacionales	8.464	11.193	11.459	11.733	12.013	12.286
Gastos administrativos	8.544	10.982	11.247	11.519	11.799	12.286
Gastos de ventas	100	211	212	214	215	216
Utilidad Operacional	2.144	825	1.929	3.183	4.602	6.226
-Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Interés Bancario	0	0	0	0	0	0
U.A.T. I	2.144	825	1.929	3.183	4.602	6.226
-15% Partic. Trabajadores	322	124	289	477	690	934
Utilidad Antes de Impuestos	1.822	701	1.640	2.705	3.912	5.292
-22% Impuesto a la Renta	401	154	361	595	861	1.164
Utilidad Neta	1.421	547	1.279	2.110	3.051	4.128

En la Tabla 27 de estados de resultados sin financiamiento refleja el desempeño económico del proyecto considerando únicamente recursos propios, mostrando un crecimiento progresivo de las ventas desde 49.183 USD en 2025 hasta 84.407 USD en 2030, lo que impulsa directamente la utilidad bruta y la utilidad operativa. Al no existir gastos financieros, la utilidad antes de impuestos se mantiene posesiva durante todo el periodo de análisis, permitiendo una mayor estabilidad en los resultados. A pesar del incremento gradual de los gastos operativos y del pago de impuestos, la utilidad neta presenta una tendencia creciente, pasando de 1.421 USD en 2025 a 4.128 USD en 2030, lo que evidencia que el proyecto es rentable y financieramente sólido incluso sin recurrir a financiamiento externo.

6.8 EVALUACION FINANCIERA

6.8.1 Indicador financiero estimado con financiamiento

Tabla 28.

Análisis de flujo de efectivo y factores con financiamiento

Fat. Act	FE Descontado
SFE	8.274,74
-I.I	8.215,87
VAN	58,87
TIR	11,46%
PR	3,67
C/B	1,01

La Tabla 28 presenta los indicadores financieros clave para evaluar la viabilidad del proyecto bajo la modalidad con financiamiento, arrojando resultados que confirman su factibilidad económica. La Suma de Flujos de Efectivo (SFE) asciende a 8.274,74, valor superior a la inversión inicial descontada de 8.215,87, lo que genera un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 58,87, indicando que el proyecto crea valor por encima del costo de oportunidad del capital, aunque de forma moderada.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en 11,46%, lo que significa que el proyecto supera la tasa mínima de rentabilidad exigida, siendo financieramente atractivo para los inversionistas. El período de recuperación (PR) de 3,67 años indica que la inversión se recupera aproximadamente en 3 años y 8 meses, un plazo razonable para este tipo de proyecto. Finalmente, la relación Costo-Beneficio (C/B) de 1,01 confirma que por cada dólar invertido se obtiene 1,01 dólares de retorno, aunque representa un margen ajustado, valida positivamente la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto con financiamiento.

en conjunto, estos indicadores sugieren que, si bien el proyecto no genera ganancias extraordinarias, su ejecución es viable y representa una alternativa de inversión segura dentro de un entorno de riesgo moderado.

6.8.2 Indicador financiero estimado sin financiamiento

Tabla 29.

Análisis de flujo de efectivo y factores sin financiamiento

Fat. Act	FE Descontado
SFE	10.237,21
-I.I	8.215,87
VAN	2.021,34
TIR	15,73%
PR	3,89
C/B	1,25

La Tabla 29 presenta los indicadores financieros del proyecto bajo el escenario sin financiamiento externo, evidenciando resultados notablemente superiores a los obtenidos en la Tabla 31 con financiamiento. La Suma de Flujos de Efectivo (SFE) alcanza 10.237,21USD, significativamente mayor a la inversión inicial descontada de 8.215,87 USD, generando un Valor Actual Neto (VAN) de 2.021,34 USD, lo que demuestra que el proyecto crea un valor económico sustancial cuando opera exclusivamente con recursos propios.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 15,73% supera considerablemente el 11,46% registrado en el escenario con financiamiento, confirmando que la rentabilidad del proyecto se potencia al eliminar la carga financiera por intereses bancarios. El período de recuperación (PR) de 3,89 años es ligeramente superior al escenario con financiamiento, lo cual es comprensible dado que la inversión inicial es asumida íntegramente por los socios sin el apoyo del capital ajeno.

Finalmente, la relación Costo-Beneficio (C/B) de 1,25 USD indica que por cada dólar invertido se obtienen 1,25 dólares de retorno, un margen ampliamente superior al 1,01 USD del escenario financiado, consolidando este escenario como la opción más rentable para los inversionistas que dispongan del capital necesario para asumir la totalidad de la inversión inicial.

VII. MODELO DE NEGOCIO

Figura 5

Modelo de negocio CANVA



VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán demuestra ser un proyecto viable tanto operativa como financieramente, respaldado por indicadores sólidos: un VAN positivo de 58,87 con financiamiento y de 2.021,34 sin financiamiento, una TIR de 11,46% y 15,73% respectivamente, y una relación Costo-Beneficio favorable, lo que confirma que el proyecto genera valor económico real y representa una oportunidad de inversión rentable a mediano plazo.
- El estudio de mercado evidenció una demanda activa y creciente en la ciudad de Tulcán por servicios de conservación y comercialización de productos cárnicos y perecederos en frío, identificando una necesidad insatisfecha que el proyecto puede cubrir estratégicamente mediante una propuesta de valor centrada en calidad, variedad de productos y precios competitivos, posicionándose favorablemente frente a la competencia existente.
- La estructura financiera del proyecto refleja una sólida planificación de costos e inversiones, con una inversión inicial de 8.216 distribuida entre activos fijos, capital de operación y gastos de constitución, y una proyección de ventas que crece de 49.183 en 2025 a 84.407 en 2030, lo que garantiza la sostenibilidad del negocio y la recuperación de la inversión en un período aproximado de 3 a 4 años.

7.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda optar preferentemente por el escenario de financiamiento mixto, combinando capital propio (63%) y crédito bancario (37%), dado que esta estructura permite iniciar operaciones con mayor liquidez, distribuir el riesgo financiero y aprovechar el apalancamiento sin comprometer la estabilidad patrimonial, tal como lo confirman los indicadores financieros que muestran viabilidad en ambos escenarios.
- Se recomienda implementar una estrategia de marketing digital y de fidelización de clientes desde el primer año de operaciones, enfocada en los segmentos identificados en el estudio de mercado, con énfasis en la calidad del producto, la variedad del portafolio y la atención al cliente, elementos valorados prioritariamente por los consumidores de Tulcán y que constituyen los principales diferenciadores competitivos del negocio.
- Se recomienda establecer un sistema riguroso de control y monitoreo de costos operativos, especialmente los costos de producción que representan el 82% del costo anual total, mediante la revisión periódica de proveedores, la optimización de procesos logísticos y el seguimiento mensual del punto de equilibrio, con el fin de proteger los márgenes de utilidad proyectados y garantizar el cumplimiento de las metas financieras establecidas en el plan de negocio.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, J. (2020). *Análisis financiero y punto de equilibrio en proyectos de inversión*.
- Charles, V., Sanches, R., & Ramirez, L. (2020). Determinación del tamaño óptimo y localización estratégica en proyectos de inversión. *Revista de Administración de Empresas*.
- Drucker, P. (2010). *La gerencia efectiva: Principios y prácticas de la administración moderna*. buenos aires.
- Guerrero, M. (2018). Factores determinantes en la ubicación de negocios: Un análisis multicriterio. *Journal of Business Location*.
- Marshall, A. (1890). *Principios de economía*.
- Molina, S. &. (2022). Influencia de las redes sociales en los hábitos de consumo: Un estudio del comportamiento del consumidor digital. *Revista Latinoamericana de Marketing*.
- Ochoa, P. L. (2022). Análisis del macroentorno como herramienta estratégica para emprendimientos en Ecuador. *Revista de Emprendimiento y Gestión*.
- Porter, M.E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Nueva York.
- R, Santos. (2023). Evaluación de factores externos en la planificación estratégica empresarial. *Journal of Strategic Management*.
- Torres, M., Fernández, J., Gómez, L., & Ramírez, P. (2021). Gestión de proveedores y cadena de suministro en el sector alimentario. *Revista Iberoamericana de Logística*.
- Vega, C., & Guerrero, A. (2020). Proceso de servucción y gestión de la experiencia del cliente en empresas de servicios. *Revista de Gestión de Operaciones*.

X. ANEXOS

Anexo 1. Acta de sustentación de pre defensa de TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA
DE LA SUSTENTACION ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR CON ENFOQUE
EN EMPRENDIMIENTO TIPO B**


ESTUDIANTE: Rodríguez Canacuan Luis Miguel		CÉDULA DE IDENTIDAD: 0402129621	
PERIODO ACADÉMICO: 2023B		DOCENTE TUTOR: Freddy Richard Quinde Sari	
PRESIDENTE TRIBUNAL MSC. Luis Homero Viveros Almeida		DOCENTE: MSC. Ramiro Fernando Urresta Yépez	
TEMA DEL TIC: "Plan de negocio para la implementación de un frigorífico en la ciudad de Tulcán"			
No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7,00	No se describe, exponerlo en profundidad
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	7,00	Hace falta poner las oportunidades detectadas y cómo se aprovechan
3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO/ MODELO OPERATIVO	7,00	No se expone el modelo operativo, hay que profundizarlo y explicarlo
4	MARKETING Y VENTAS	7,00	No se expone, mejorar su exposición objetiva
5	EVALUACIÓN FINANCIERA	7,00	Analizar punto de equilibrio sobre la base de costeo, mostrar la proyección futura
6	MODELO DE NEGOCIO	7,00	No se expone, hace falta argumentarlo y respaldarlo
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	7,00	Mejorar la argumentación
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	7,00	mejorar según observaciones


Obteniendo una nota de: **7,00** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 66.- De la aprobación de la pre defensa del informe final de TIC.- El estudiante deberá obtener una nota mínima de 7/10; al finalizar el proceso de pre-defensa se procederá a levantar el acta correspondiente. En el caso de aprobar con observaciones el estudiante deberá adjuntar el informe final de cumplimiento de observaciones y recomendaciones emitido por el Tribunal previo a la defensa final en un término máximo de 10 días.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **martes, 27 de enero del 2026**


 MSC. Luis Homero Viveros Almeida
PRESIDENTE TRIBUNAL


 MSC. Ramiro Fernando Urresta Yépez
DOCENTE


 Freddy Richard Quinde Sari
DOCENTE TUTOR

Anexo 2. Certificado de abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI- FOREIGN AND NATIVE LANGUAGES CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Rodríguez Canacuán Luis Miguel

Fecha de recepción del abstract: Jueves, 12 de febrero de 2026

Fecha de entrega del informe: Martes, 24 de febrero de 2026

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9; por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Anexo 4. Encuesta dirigida a los consumidores

1. ¿Cuál es su género?

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es su nacionalidad?

Ecuatoriano

Extranjero

3. ¿Qué edad tiene?

4. ¿Cuál es su nivel de formación?

Bachillerato

Técnico superior

Tercer nivel

Posgrado

Ninguno

5. ¿Cuál es su ocupación?

Sector público

Sector privado

Amas de casa

Trabajador independiente

Ninguno

Ninguno

6. ¿De los siguientes productos? ¿Cuáles consume con mayor frecuencia?

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Pollos
- Embutidos
- Mariscos
- Lácteos
- Carnes rojas

7. ¿Qué es lo más importante para usted a la hora de escoger un frigorífico?

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Producto fresco
- Calidad de producto
- Atención
- Precio
- Infraestructura
- Higiene y limpieza del lugar
- Variedad de productos
- Presentación del personal

8. ¿Cuál es su preferencia al momento de comprar pollo?

Seleccione como máximo 2 opciones.

- Pollo entero
- Pechugas
- Piernas
- Pos piernas
- Alas

9. El emprendimiento propuesto plantea vender al cliente un pollo exclusivo ¿Qué tipo de pollo es de su mayor preferencia?

Seleccione como máximo 3 opciones.

- Pollo fresco
- Pollo pre cocido
- Pollo ahumado
- Pollo con especies naturales
- Pollo con salsa BBQ

- Pollo con miel y mostaza
- Pollo con salsa picante

10. En caso de que su preferencia de sabor no se encuentre en la lista anterior, escriba su nombre:

XI. ¿Qué productos adicionales le gustaría que se venda en el frigorífico?

Seleccione como máximo 4 opciones.

- Aliños
- Desechables
- Huevos
- Palos de pincho, palillos
- Gaseosas
- Snacks
- Lácteos
- Refrescos
- Salsa de tomate, mayonesa

12. En caso de que el producto no se encuentre en la lista anterior, escriba su nombre:

13 ¿Por qué medio le gustaría enterarse de las promociones de nuestro frigorífico?

Seleccione como máximo 4 opciones.

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- Tik Tok
- Correo electrónico
- Página web
- Radio
- Televisión

Ninguna

Anexo 5. Imágenes del local y productos

