



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTRUCTURAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
COLAS DE VACA PARA LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

Autor

Ab. Josue Alejandro Bermeo López

Año
2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTRUCTURAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE
COLAS DE VACA PARA LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION MBA

Profesor Guía

PhD. Luis Patricio Estrada Heredia

Autor

Ab. Josue Alejandro Bermeo López

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Estructurar un Plan de Negocio para la exportación de colas de vaca para la República Popular China, a través de reuniones periódicas con el estudiante Josue Alejandro Bermeo López, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

PhD. Luis Patricio Estrada Heredia

C.I. 0601901028

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Estructurar un Plan de Negocio para la exportación de colas de vaca para la República Popular China, del estudiante Josue Alejandro Bermeo López, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

Magister en Marketing y Dirección de Empresas

C.I. 092340766-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

Josue Alejandro Bermeo López

Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República

C.I. 171834294-0

AGRADECIMIENTOS

Al culminar el presente plan de negocio y mi MBA, quiero expresar mi gratitud y mis más sinceros agradecimientos a quienes colaboraron a lo largo de esta etapa en mi vida.

A Dios por las bendiciones que me da día a día, sin él nada en mi vida sería posible, gracias por todas las protecciones brindadas, por mantener unida a mi hermosa familia, gracias por la salud y por darme el aliento para seguir cuando más lo necesite en el momento más difícil de mi vida.

A mi madre Ximena, que es mi todo; mi guía, mi vida, mi aliento. Quien ha sido madre y padre a la vez para mí y mi hermano. Gracias madre querida por la vida, gracias por todo el esfuerzo que ha dedicado día a día sin descanso para que esté donde esté, gracias a su trabajo duro y su guía he logrado todas las metas que me he propuesto en mi vida. Solo le pido a la vida y a Dios que siga conmigo muchos años más madre hermosa, le amo con todo mi corazón.

A mi padre Carlos y a mi abuelita Margarita, quienes desde el cielo siempre me cuidan y velan por mí y mi familia, gracias por todo lo que me enseñaron en vida, son los mejores.

A mi querido hermano Carlos Isaac, que es como mi padre, mi mejor amigo, mi confidente, gracias en serio por todo tu apoyo incondicional siempre, y como alguna vez te dije, vamos siempre a estar juntos luchando y logrando cumplir nuestros sueños.

A mi novia Estéfany, quien ha sido la persona que me apoya de manera incondicional en las buenas y en las malas. Me ha enseñado lo hermoso que es poder contar con una persona quien sea tu sostén y compañera de vida, Te amo novia mía, mejor amiga, gracias por todo lo que me enseñas y haces por mí siempre.

A mis queridos amigos que el MBA me dejó y estoy seguro que son para toda la vida, Manuel, Luis y Fred, quienes siempre estuvieron conmigo a lo largo de este camino. La vida nos juntó, con una hermosa amistad, gracias por todo su apoyo a lo largo de este proceso, por ayudarme, enseñarme y siempre brindarme una mano amiga para continuar.

A mi tutor del Plan de Negocio, Dr. Patricio Estrada PhD, quien, con su gran sabiduría y profesionalismo en el tema planteado, me brindó su apoyo, tiempo, consejos y sugerencias que me permitieron realizar y culminar este plan de negocio, gracias por ser un excelente profesor, profesional y amigo.

Ab. Josue Alejandro Bermeo López

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocio, y mis logros posteriores a mi Dios, a mi madre Ximena, a mi papa Carlos, a mi abuelita Margarita y a mi hermano Carlos Isaac, quienes son mi aliento y mi verdadera inspiración para seguir adelante con su ejemplo y su gran apoyo, sin ellos mi vida no tuviera sentido alguno, en verdad gracias.

Mi familia que es el eje fundamental en toda mi vida y son por quienes estoy donde estoy con su apoyo y gran ejemplo, son mi mayor orgullo siempre.

Gracias por siempre estar a mi lado y jamás dejarme caer cuando la vida te da fuerte y te enseña lo dura que es, son el soporte que necesito en la vida.

Sabemos que juntos siempre podemos lograr lo que sea, Dios les bendiga siempre familia hermosa.

Maktub

Ab. Josue Alejandro Bermeo López

INDICE

1	CAPÍTULO I: Presentación del tema y marco teórico.....	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Objetivos.....	3
1.2.1	Objetivo general.....	3
1.2.2	Objetivos específicos.....	3
1.3	Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con la exportación de colas de vaca.....	3
1.4	Proyectos similares que se hayan diseñado.....	4
1.5	Conclusiones del capítulo	5
2	CAPÍTULO II: Análisis de la industria de la República Popular de China.....	6
2.1	Entorno macroeconómico y político de la República Popular de China	6
2.2	Análisis del sector exportador	9
2.2.1	Plan de negocio Internacional.....	9
2.2.2	Tamaño de la industria de la República popular de China.....	11
2.2.3	Ciclos económicos de la República de China	12
2.3	Análisis de la competencia	13
2.4	Análisis de mercado	13
2.5	Análisis FODA	14
	Análisis de Matriz FODA / DAFO / SWOT	14
2.6	Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	15
2.7	Conclusiones del capítulo	15
3	CAPÍTULO III: Mercado y Estrategias.....	16
3.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	16
3.2	Misión y visión	17
3.2.1	Misión	17
3.2.2	Visión.....	17

3.3	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	17
3.4	Información legal	18
3.4.1	Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.....	18
3.4.2	Legislación vigente (ventajas y desventajas) que regule la actividad económica y la comercialización de los productos / servicios (urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental).....	19
3.5	Estructura Organizacional: Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades. Gobierno corporativo. Organigrama.	19
3.6	Ubicación	21
3.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.	22
3.8	Estrategias de Mercadeo	23
3.8.1	Producto o servicio	26
3.8.2	Estrategias de Distribución	26
3.8.3	Estrategias de Precios.....	26
3.8.4	Estrategias de Promoción y Comunicación	27
3.9	Presupuesto.....	27
3.10	Proyecciones de ventas	28
3.11	Conclusiones del capítulo	30
4	CAPÍTULO IV: Operaciones	30
4.1	Gestión Táctica de Operaciones.....	30
4.2	Descripción del proceso.	30
4.3	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	31
4.4	Plan de producción.....	31
4.5	Plan de compras.....	32
4.6	KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo.	33
4.7	Conclusiones del Capítulo.....	34

5	CAPÍTULO V: Plan financiero	34
5.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	35
5.2	Estados Financieros Proyectados.....	37
5.2.1	Estado de resultados	37
5.2.2	Estado de situación o balance general	38
5.2.3	Estado de flujos de caja.....	39
5.2.4	Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.	39
5.3	Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.	40
5.4	Conclusiones del capítulo	40
6	CAPÍTULO VI: Conclusiones Generales y Recomendaciones.....	41
	REFERENCIAS	42
	ANEXOS	44

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de FODA.	14
Tabla 2. Porcentaje de participación de los socios.....	18
Tabla 3. Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.....	23
Tabla 4. Proyección de ventas	29
Tabla 5. Plan Financiero.....	35
Tabla 6. Honorarios Profesionales	36
Tabla 7. Estado de resultados.....	37
Tabla 8. Estado de situación o balance general.....	38
Tabla 9. Estado de flujos de caja	39
Tabla 10. Indicadores financieros.....	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entorno macroeconómico y político de la República Popular de China.....	8
Figura 2. Actividad económica de la República de China.....	12
Figura 3. Logotipo de la empresa CowTails.	16
Figura 4. Gobierno corporativo.....	21
Figura 5. Organigrama.....	21
Figura 6. Crecimiento de exportaciones de bienes generales.	28
Figura 7. Inflación China.	29
Figura 8. KPI's de desempeño de la gestión táctica.....	34
Figura 9. Inflación en el Ecuador.....	36

RESUMEN

El presente proyecto estudia la factibilidad de implementar un nuevo negocio y mercado en el Ecuador exportando colas de vaca a la República Popular de China, este plan de negocio se propone puesto que no existe en el Ecuador una cultura ecológica de responsabilidad al reusar partes del ganado ya que no son aprovechados en la venta del ganado bovino (se reúsan para otros fines), y sería factible utilizarlo como producto de exportación.

Analizando la tendencia de los últimos años en relación a la moda culinaria en Asia, se pudo observar la importancia que posee este producto en dicho continente, especialmente en la República Popular de China, por cuanto en dicho país, con este producto, se preparan un sin número de platos entre ellos la mayoría típicos de dicho país. Y al analizar el mercado ecuatoriano en torno a este producto se pudo observar que el mismo no existe, por lo tanto, se vio la necesidad de implementar un nuevo negocio en torno a este producto.

Se decidió realizar este negocio en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados por cuanto dicha ciudad es muy privilegiada no solo por su ubicación sino por ser considerada la ciudad con el mejor ganado vacuno del Ecuador.

Al realizar los estudios respectivos, se observó que esta parte de la vaca se desechaba en su gran mayoría en el camal de la ciudad antes mencionada o de igual forma lo utilizaban como comida del mismo ganado, y muy pocas veces lo vendían, ya que existe un pequeño mercado de venta de esa parte explotada nacionalmente, por lo que se vio rentable el hecho de ocupar esta parte de la vaca y exportarlo a la República Popular de China.

ABSTRACT

This project studies the feasibility of implementing a new business and market in Ecuador by exporting cow tails to the People's Republic of China, this business arose due to the non-existence of it in Ecuador a culture ecological responsibility when reusing parts of livestock since they are not used in the sale of cattle (they are reused for other purposes), and it would be feasible to use it as an export product.

Analyzing the trend of recent years in relation to culinary fashion in Asia, we could see the importance of this product in that continent, especially in the People's Republic of China, because in that country, with this product, a product is prepared no number of dishes among them most typical of that country. And when analyzing the Ecuadorian market around this product it was observed that it does not exist, therefore, the need to implement a new business around this product was seen.

It was decided to carry out this business in the city of Santo Domingo de los Colorados because this city is very privileged not only because of its location but because it is considered the city with the best cattle in Ecuador.

When carrying out the respective studies, it was observed that this part of the cow was largely discarded in the aforementioned city road or similarly used as food from the same cattle, and rarely sold because there is a small market for the sale of that part exploited nationally, so it was profitable to occupy this part of the cow and export it to the People's Republic of China.

ESTRUCTURAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE COLAS DE VACA PARA LA REPÚBLICA POPULAR CHINA

1 CAPÍTULO I: Presentación del tema y marco teórico

1.1 Antecedentes

Ecuador firmó su adhesión a la GFFA (Global Forum for Food And Agriculture), el 17 de enero del año 2019, en el marco del Foro Mundial para la Alimentación y la Agricultura 2019, en Berlín, Alemania, con el fin de crear nexos que permiten que el país realice intercambio de experiencias y transferencias tecnológicas con otros países del que pertenecen a dicho grupo, así también le ayuda a ser tomado en cuenta por organismos internacionales para el aporte e inversión de fondos que ayuden a la implementación y transformación de una ganadería sostenible en el Ecuador.

En la actualidad existe una gran demanda de colas de vaca en el mercado chino, por cuanto con el mismo se prepara un sinnúmero de platos tradicionales los cuales son degustados por la población. Y tomando en cuenta que en Ecuador existe una gran variedad de ganado bovino y a la vez entabla una buena relación de mercado con la República Popular China, se puede empezar a crear un negocio de exportación de colas de vaca para la preparación de platos tradicionales, ya que este negocio no existe en el Ecuador.

Adicional vale recalcar que en Ecuador no existe una cultura ecológica de responsabilidad al reusar partes del ganado que no son aprovechados en la venta del ganado bovino (se reúsan para otros fines), y sería factible utilizarlo como producto de exportación (Spangler, 2015).

El negocio funcionará de la siguiente manera: Se recolectará las colas de vaca de los diferentes camales del Ecuador, especialmente de la ciudad de Santo

Domingo de los Colorados, la cantidad dependerá de la necesidad del cliente, dado que este producto se

descompone de manera rápida, se realizará un precocido del producto y una vez finalizado esto se guardará en un centro de acopio refrigerado, una vez reunida la cantidad solicitada, se transportará el producto en camiones refrigerantes hacia el puerto de Manta y se exportará en barco a la República Popular China.

Este producto es muy demandado en la República Popular China por cuanto con la cola de vaca se preparan diferentes platos típicos de ese país y dada la cantidad de población que existe allí, los chinos buscan dicho producto en otros países, de igual manera buscan mejor calidad en el producto, por cuanto el ganado vacuno de ese país no es el mismo que en Latinoamérica.

Se han mantenido conversaciones con inversionistas chinos y se ha evidenciado en forma directa una alta demanda de este producto en la República Popular de China, lo cual constituye una fuente directa del mismo.

El mercado chino ha buscado este producto en Latinoamérica, por tal motivo con este negocio se busca crear un negocio desde Ecuador dado que no existe este mercado en nuestro país.

Dado que en los camales del Ecuador la mayoría desecha esta parte del ganado vacuno, se ve beneficioso desde el punto de vista de negocio el aprovechar esto y empezar a exportar este producto.

De igual manera con esto se busca que el mercado internacional observe el producto ecuatoriano y especialmente la calidad de su ganado vacuno y bovino aprovechando las buenas relaciones que posee el Ecuador con la República Popular China en la actualidad.

En vista que se han mantenido conversaciones con inversionistas chinos se ha evidenciado en forma directa una alta demanda de este producto en la República Popular de China y esto constituye una fuente directa del mismo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general.

Construir un modelo de negocio sostenible en el tiempo para la exportación de colas de vaca hacia el puerto Dalian en la República Popular China en un período de dos años para el consumo de este producto, aprovechando los desperdicios del faenamiento del ganado vacuno en los camales del Ecuador.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar el mercado meta: Definiciones culturales, económicas, políticas, tributarias, comportamiento del consumidor, restricciones legales, entre otras
- Determinar si las características del producto son adecuadas para lograr una correcta adaptación en el mercado meta.
- Determinar la responsabilidad social empresarial que generaría este producto.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.
- Fundamentar teóricamente los contenidos del plan de negocio.

1.3 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con la exportación de colas de vaca.

Se han realizado algunas investigaciones relacionadas con la exportación de colas de vaca a la República de China y actualmente existe gran demanda por este producto en el mercado chino, ya que sirve para preparar platos tradicionales. Por ello dada las buenas

relaciones que posee el Ecuador con la República Popular China, se puede empezar a crear este negocio puesto que en el Ecuador no existe exportaciones de colas de vaca.

En el Ecuador existe gran biodiversidad en el ganado bovino y vale destacar que en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados el ganado bovino presenta una mejor genética según estudios realizados por el MAGAP. Los cuales indican que existe mejoramiento genético en el territorio, el cual va de la mano con procesos de capacitación, trabajos de sincronización y preparación de animales. Estos ganados presentan las siguientes características: excelente musculatura, buena cobertura de grasa, carne suave y jugosa, características que no son comunes (Pérez, 2015).

Existen estudios en los cuales resaltan que: en el ganado vacuno, la cola sirve para ahuyentar los insectos que podrían transmitirles enfermedades. De igual forma, sirve como un tapón que impide que animales como garrapatas se adhieran al extremo del recto y por ello consideran que el rabo o cola de estos animales son muy importantes (Contexto ganadero, 2019).

Estudios relatan que más de 300 reses que se exhiben en los corrales de la Asociación de Ganaderos de Santo Domingo, en el occidente de Ecuador. Se trata de animales de alta genética, asegurando que una de las intenciones es que Ecuador se convierta en exportador de carne. Para esto ya se alcanzaron algunas metas como ser declarado un país libre de fiebre aftosa. Sin embargo, para lograr esto se necesita impulsar la producción primaria, en la cual se requiere de un trabajo en cadena que empieza con la genética, nutrición y termina con las cadenas de comercialización (Ministerio de Agricultura, 2019).

1.4 Proyectos similares que se hayan diseñado

Los proyectos que se han diseñado no son iguales al planteado en este plan de negocio por cuanto este tema es nuevo, pero si se pudieron observar similitudes como por ejemplo en la biblioteca electrónica Scielo, se encuentra un artículo cuyo objetivo fue encontrar los sectores y productos que constituyen

la base del desplazamiento global de México por China a partir del 2003, obteniendo como resultado del desplazamiento que China a partir del 2003 es un país proveedor principal en el mercado estadounidense (Gómez, 2017).

Existe un artículo que tiene como objetivo dar a conocer el verdadero caldo de cardán en Bolivia determinando que el nervio del pene de toro y la pezuña, son los ingredientes principales de cualquier caldo de cardán bien preparado (Spangler, 2015).

Mientras que en China la venta de pene de toro es un mercado pequeño, pero poderoso, puesto que en el artículo se busca comprobar los efectos medicinales en la sopa de látigo (es un eufemismo chino para referirse al pene de toro), llegando a la conclusión que el látigo presenta efectos medicinales, los cuales han sido comprobados previamente (Matter, 2015).

Existe un estudio de proceso de exportación hacia china de granadilla desde Zaruma con certificación HACCC. La implantación de este proyecto tuvo como finalidad mejorar la producción de granadilla en el cantón Zaruma y dar inicio a la actividad exportadora hacia el mercado de China, analizando los diferentes factores económicos, políticos y culturales que caracteriza este cantón y a la vez a sus productos (Velez, 2016).

Otros estudios realizados permiten evaluar el flujo comercial entre Ecuador y China en el periodo 2010- 2014 y su impacto en el desarrollo socio económico del país, concluyendo que la balanza comercial entre Ecuador y China evolucionó de forma deficitaria en el periodo de estudio, afectando de manera no significativa el desarrollo socioeconómico del país, mientras que la relación comercial puede incrementar el Valor Agregado Bruto Petrolero pero no contribuye a desarrollar el sector industrial del país (Guerrero, 2017).

1.5 Conclusiones del capítulo

Posterior al análisis preliminar, donde se evidencia la importancia de la exportación de colas de vaca para incrementar la economía ecuatoriana, puesto que en la actualidad no existen estudios que aborden este ámbito.

De esta manera se podrá identificar el mercado, relaciones económicas, políticas, tributarias, comportamiento del consumidor, restricciones legales, entre otras, también se logrará determinar si las características del producto son adecuadas para lograr una correcta adaptación en el mercado meta y de esta manera saber si es factible exportar el producto.

2 CAPÍTULO II: Análisis de la industria de la República Popular de China

2.1 Entorno macroeconómico y político de la República Popular de China

Los aspectos principales en la industria de la República popular de China son:

- **Política:** La República popular de China se ha caracterizado por ser un país comunista , sin embargo a partir del año de 1978, Deng Xiaoping lanzó la “política de reforma económica y apertura al exterior” en el Tercer Pleno del XI Congreso del Partido Comunista Chino (PCCh), lo cual generó el crecimiento económico más extraordinario de la Historia, sacando de la pobreza a más de 500 millones de personas, y situando hoy a China en la segunda posición del ranking mundial de potencias económicas (Diplomática, 2019).

A partir del 2017 China entra en una “nueva era de socialismo con características chinas” dirigido por un Xi Jinping, quien ha tenido como principal desafío la guerra comercial con Estados Unidos, que ha provocado además una cierta crisis de confianza en el futuro de la economía china a pesar de que aún muestra un robusto crecimiento (Diplomática, 2019).

- **Economía:** China consiguió establecer un modelo económico de inversión, ahorro y exportaciones baratas que todavía dura hasta nuestros días, gracias a ello China se ha convertido en la segunda economía del mundo. Es también líder absoluto en exportaciones, industria manufacturera y el primer tenedor de divisa extranjera (además de bonos del tesoro americano) (Garden, 2018) (Diplomática, 2019).
- **Sociocultural:** Las religiones tradicionales de China son el Taoísmo y Budismo; sin embargo existe el Confucianismo, el cual es considerado un sistema de conducta con enorme influencia en la historia del país. (Diplomática, 2019)

La gastronomía china es muy diversa, en la antigüedad, China tenían muchas salas para comer en sus hogares, cada cuarto estaba dividido en varias áreas, y en cada área había un tipo específico de platillo. El alimento básico de China es el arroz. El cerdo, es la carne más consumida en el país, sin embargo china presente platos exóticos característicos de esta región como: pulmones de cabra, sopas elaboradas con colas de vaca, testículos de toro, entre otros. Las especias juegan un papel central en la cocina china. Es por ello que actualmente la gastronomía china dio lugar a numerosos estilos gastronómicos, como la gastronomía de Hong Kong y la comida chino-estadounidense (Garden, 2018)
- **Tecnología:** Desde la antigüedad y hasta la época de la dinastía Ming, China fue el líder mundial en el campo de la ciencia y la tecnología. Los antiguos descubrimientos e inventos chinos, como el papel, el compás, la pólvora y la imprenta, los cuales son conocidos como "Los Cuatro Grandes Inventos" (Garden, 2018)

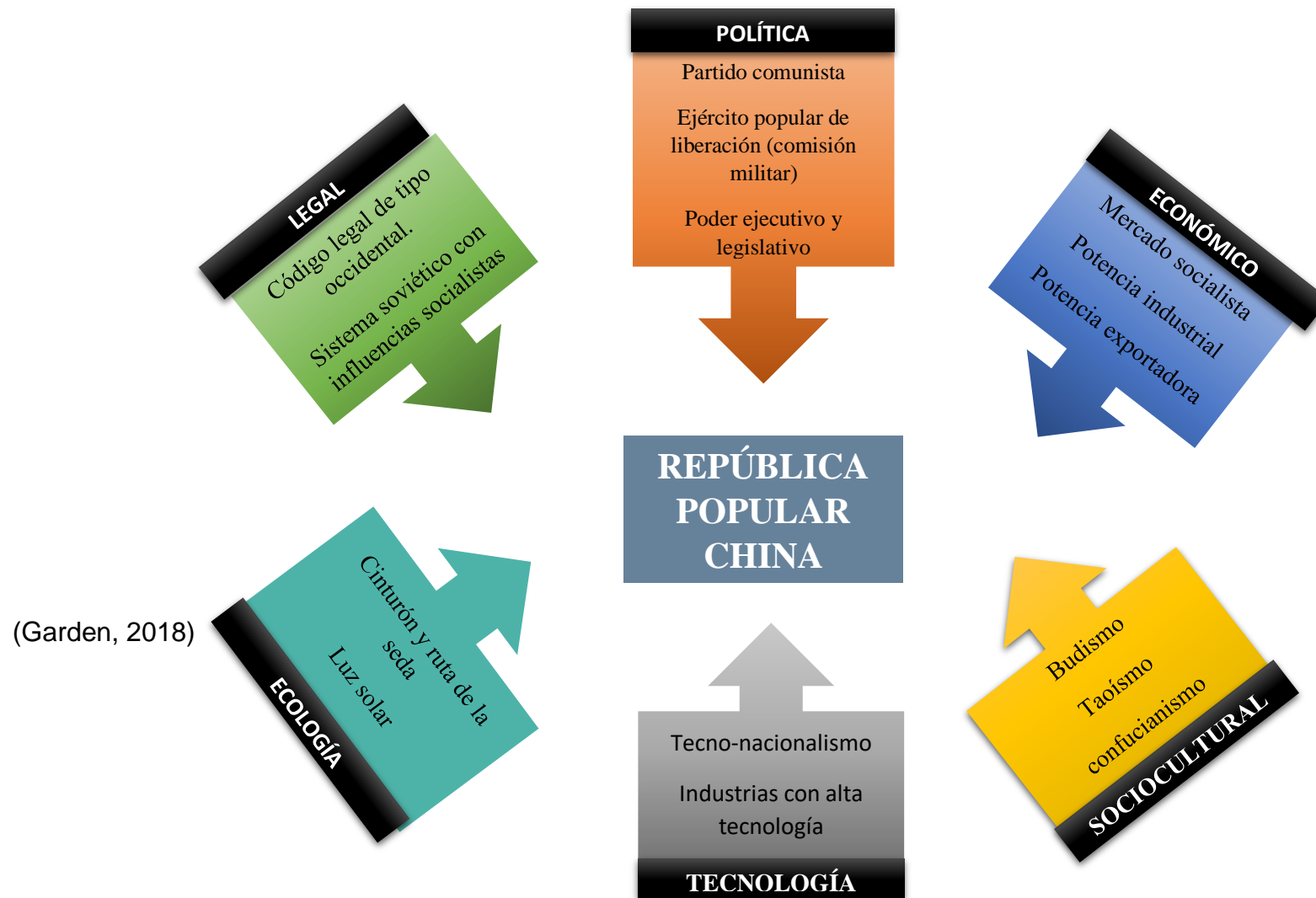


Figura 1. Entorno macroeconómico y político de la República Popular de China

2.2 Análisis del sector exportador

2.2.1 Plan de negocio Internacional.

Estrada (2016) en su libro “Comercio Exterior y Negocios Internacionales” indica que existen cuatro etapas en el plan de negocio Internacional:

Primera Etapa ¿Dónde nos Encontramos?

Esta etapa permite analizar el entorno propio e internacional, donde se debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades en todos los ámbitos de nuestra empresa, así como también las oportunidades y amenazas (Estrada, 2016).

Segunda Etapa ¿Dónde nos Dirigimos?

En esta etapa se debe seleccionar el mercado, línea de productos, sin embargo cuando una empresa una empresa no tiene muchos productos el problema de escoger el mismo y el mercado no es difícil (Estrada, 2016).

Tercera Etapa ¿Cómo vamos a llegar?

En esta etapa se define el producto, el precio, la distribución y la promoción como herramientas a través de las cuales la empresa pretende alcanzar una determinada posición internacional (Estrada, 2016).

Cuarta Etapa “Implantación”

Finalmente, en la implementación se realiza la aplicación del plan, la coordinación del mismo, su control y evaluación (Estrada, 2016).

El sector de exportaciones del Ecuador ha cambiado, se produjeron más ventas que compras en el año 2017, por cuanto entre los meses de enero y mayo la balanza comercial total para Ecuador dejó un saldo positivo. Esto quiere decir que en el país se vendió más de lo que se compró, esto fue un reporte según el Banco Central del Ecuador.

Es importante señalar que el sector de la ganadería en el Ecuador ha crecido desde 1980, y dependiendo de las regiones se producen los productos provenientes de este sector, por ejemplo, en la Costa y en la Amazonía se producen ganado de carne principalmente, mientras que en la sierra se produce el ganado lechero, sobre todo, en la Sierra. Es importante señalar que, en la Costa, el ganado pastorea la tierra no apta para la agricultura, como las planicies fluviales estacionalmente inundadas o las partes semiáridas del sur (Ministerio de Agricultura, 2019).

De igual manera se debe señalar que la mayoría de la lechería se lleva a cabo en la Sierra ecuatoriana ya que posee valles que son fértiles, en particular entre Riobamba; ciudad que pertenece a la provincia de Chimborazo hasta la frontera con el vecino país de Colombia (Contexto ganadero, 2019).

Entrando ya en tema de faenamamiento, en el Ecuador se siguen procesos de calidad, y se lo realiza en todos los canales a nivel nacional. En la ciudad de Santo Domingo donde se recolectará las colas de vaca se lo realiza en el Camal Municipal de dicha ciudad, pero actualmente se está creando un Centro de Faenamamiento Regional con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP) dado que en esta ciudad el crecimiento de este sector es muy alto, de igual manera se considera la localización de la ciudad, la misma que se considera como eje fundamental para el comercio y distribución de productos (Ministerio de Agricultura, 2019).

La ciudad de Santo Domingo posee la mejor producción bovina del Ecuador, no solo por su localización y clima, sino por su calidad de producto. La carne que se produce en dicha ciudad es reconocida incluso internacionalmente como la mejor del Ecuador. Esto es por cuanto la ganadería de esa localidad ha crecido de una manera exorbitante, dado que los ganaderos invierten día a día en investigación y desarrollo de este sector, como por ejemplo el desarrollo genético, tratamiento de pastos, capacitación y en el combate a la fiebre aftosa, etc (Contexto ganadero, 2019).

Al referirse a la cola de vaca en sí, este sector no es muy conocido en el Ecuador, por cuanto este producto no se lo considera como de consumo por la idiosincrasia del Ecuador, pero a nivel internacional es muy cotizado especialmente en Asia. En Ecuador se consume un sin número de alimentos exóticos que no son muy conocidos, por lo tanto, se torna muy rentable el tratar de ingresar en dicho mercado (Spangler, 2015).

Es importante enfatizar que el ganado bovino a nivel latinoamericano es considerado el mejor, por lo tanto, es muy cotizado a nivel mundial, y esto es un ancla para poder dar a conocer de mejor manera este sector ecuatoriano a nivel mundial (Ministerio de Agricultura, 2019).

2.2.2 Tamaño de la industria de la República popular de China.

El sector industrial de la República de China está compuesto para los propósitos de planificación del gobierno, de industria, minería, producción de energía eléctrica y construcción. Actualmente, existe autonomía en las empresas y cuentan con gran actividad industrial a nivel siderúrgica, petroquímica y textil. Mientras que la República del Ecuador cuenta con un gran potencial para la industria en una gran variedad de sectores, como por ejemplo el petróleo. La producción interna de materias primas textiles y manufacturadas; la minería; la industria química, petroquímica; así como la petrolera y gasífera también en la elaboración de productos a base de la fundición de materiales o cristales; producción agroindustrial y de alimentos procesados; producción farmacéutica, entre otros (Spangler, 2015). Al ser este un producto de gran demanda en los países asiáticos especialmente en China por cuanto su uso en su mayoría es para la preparación de platos típicos de cada país, por lo tanto, existe una gran demanda y por lo tanto, un gran mercado en el cual incursionar, y dado que en dichos países la calidad del ganado vacuno no es la más reconocida a nivel mundial, y la latinoamericana si, la industria de este producto es muy rentable (Gil & Llorca, 2010).

2.2.3 Ciclos económicos de la República de China

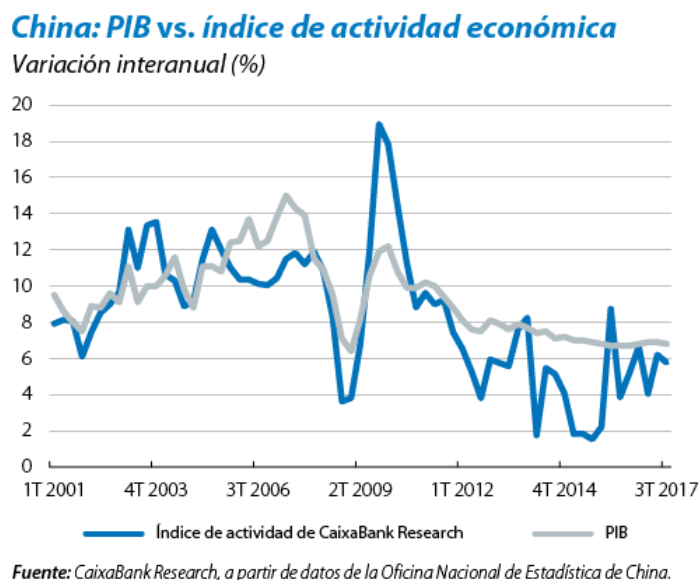


Figura 2. Actividad económica de la República de China. Tomado de (CaixaBank Research)

La gráfica muestra que: en los últimos años, el índice de actividad y el PIB han seguido caminos distintos. Pero ¿por qué observamos este patrón? Una posibilidad es que los ajustes técnicos realizados en los datos oficiales hayan enmascarado un patrón de desaceleración más acusado. Sin embargo, cabe otra posibilidad: con el cambio de modelo hacia una economía basada en los servicios y el consumo, se podría haber producido un cambio estructural en la economía que nuestro índice de actividad no ha sido capaz de captar. Sea como fuere, es tranquilizador observar que nuestro índice sigue una trayectoria similar a los índices de instituciones como Goldman Sachs o Capital Economics, los cuales utilizan otras metodologías y variables para construir sus índices de actividad (Economía Internacional , 2018).

2.3 Análisis de la competencia

Es importante mencionar que este producto al ser muy particular no es muy conocido, y no existen empresas en el Ecuador que se dediquen a exportar este producto, sin embargo, localmente sí existe un pequeño mercado de consumo por lo que existen empresas dedicadas a vender partes del ganado que han incluido en su stock este producto y los comercializan en grandes cadenas de supermercados (Economía Internacional , 2018).

En este caso es importante ver que no existen productos similares dado que este producto se exporta por el sabor que tiene únicamente la cola de la vaca para la preparación de los platos típicos de China y es lo que lo diferencia de cualquier otra carne (Contexto ganadero, 2019).

Por el desconocimiento de este mercado se puede llegar a confundir este producto con algún otro, pero es importante recalcar que este producto es utilizado en China por su sabor único y muy particular, muy diferente a cualquier otra parte de la vaca (Contexto ganadero, 2019).

2.4 Análisis de mercado

El análisis de mercado en el presente trabajo no es factible realizarlo dado que al no existir un mercado en el Ecuador conocido de exportación de colas de vaca hacia la República Popular de China se torna imposible realizarlo.

De igual manera al ser este un producto nuevo de Ecuador en China tampoco existe un mercado ni los compradores necesarios para poder realizar encuestas o un análisis de mercado.

El análisis con el que se cuenta para este trabajo es de fuente directa, gracias a las conversaciones que se mantuvo con inversionistas chinos, en la cual se evidencio la alta demanda que posee este país de este producto, por cuanto existe tanta población en dicho país y su propia producción no les abastece, sin mencionar que la calidad no es la misma que la latinoamericana.

2.5 Análisis FODA

Tabla 1.

Análisis de FODA.

Análisis de Matriz FODA / DAFO / SWOT Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

		Factores Internos (EFI)	
		Fortalezas	Debilidades
		<ol style="list-style-type: none"> Carne de buena calidad No requiere mayor preparación del producto Gran cantidad de producto en los mercados ecuatorianos No requiere emplear a muchas personas 	<ol style="list-style-type: none"> Recursos financieros limitados Bajo nivel de internacionalización Falta de conocimiento en mercados internacionales Falta de oficina en países de la región
		1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
Auditoría Externa	Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> Rápido crecimiento de la demanda Apertura de mercados internacionales Presencia de una marca ecuatoriana en el exterior Afinidad por el mercado bovino ecuatoriano 	<ol style="list-style-type: none"> D4 O2 Aprovechar la apertura de mercados internacionales y aperturar la primera oficina fuera el país DO2 DO3
	Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
	<ol style="list-style-type: none"> Entrada de competidores en américa latina Producto común en el mercado Barreras para el comercio exterior Entorno macroeconómico y político de la República Popular de China 	<ol style="list-style-type: none"> F2; A2 Aprovechar que el producto no requiere mayor preparación y crear una mejor línea de producción que predomine el mercado FA2 	<ol style="list-style-type: none"> D3: A2 Aprender de las empresas competidoras del mercado a nivel de latinoamérica DA2

2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

- a. Se utilizará un análisis PESTEL, por cuanto con esto se podrá analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales y Legales de la República Popular China y Ecuador los mismos que son necesarios para el buen desenvolvimiento del negocio.

Este análisis muestra la diferencia tanto política, económica, social incluso legal que tiene la República Popular de China con el Ecuador, como por ejemplo la legislación es totalmente diferente dado que es un sistema socialista, mientras que el Ecuador es democrático.

El factor sociocultural es muy importante, por cuanto las religiones juegan un papel fundamental en la sociedad, existen diferentes creencias y costumbres como la alimenticia, el tipo de alimentos que los chinos consumen no lo consume un ecuatoriano.

2.7 Conclusiones del capítulo

La información analizada en este capítulo permite concluir que actualmente en el Ecuador, no existe proyectos que abarquen el tema que se presenta en el proyecto, por ello, se toma como base artículos que únicamente permiten desarrollar una guía para la elaboración del contenido.

Posterior al análisis de este capítulo se concluye que Ecuador presenta gran biodiversidad en varios ámbitos, los cuales permitirán determinar mediante los

diferentes análisis (sector, mercado, competencias y FODA), si existe la viabilidad de poner en marcha este proyecto.

3 CAPÍTULO III: Mercado y Estrategias

3.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.

La empresa se dedicará a la selección, acopio, limpieza, pre cocción, empaquetado, almacenamiento, transportación hacia el puerto y exportación de las colas de vaca al mercado chino.

Su razón social será CowTales Ecuador, y su actividad económica principal:

Venta al por mayor y exportación de productos alimenticios.

CowTales Ecuador, tendrá como filosofía ser una empresa líder en exportación de colas de Vaca en el Ecuador, atendiendo las necesidades de sus clientes internacionales, siempre a la vanguardia de los mercados bovinos latinoamericanos. Pensando en el medio ambiente y la utilización de todas las partes del ganado bovino.



Figura 3. Logotipo de la empresa CowTails.

El logotipo creado para esta empresa se basa en la imagen de una vaca, acompañado del color café, el mismo que indica seguridad, constancia, fiabilidad y reflexión.

Se tomó el nombre de CowTales Ecuador por cuanto en inglés significa Colas de Vaca Ecuador, y dado que la empresa va a exportar al extranjero se determinó que el idioma inglés es el más entendible a nivel mundial.

3.2 Misión y visión

3.2.1 Misión

Ofrecer un servicio de calidad en el proceso de acopio de colas de vaca, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes del mercado extranjero. A la vez posicionar el nombre del Ecuador en lo más alto de los mercados internacionales de carne de bovino.

3.2.2 Visión

Ser una empresa con reconocimiento internacional generadora de empleo en el Ecuador, comprometida con nuestros clientes y manteniendo la calidad de nuestro producto pensando siempre en el servicio, la honestidad, el trabajo en equipo y responsabilidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internacionales.

3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

Se plantean objetivos de crecimiento a corto, mediano, y largo plazo.

Objetivos a corto plazo:

- Afianzar la confianza de los clientes en el mercado chino
- Realizar un análisis de costos que permita el control de los gastos.

Objetivos a mediano plazo

- Consolidar como una empresa líder en la exportación de colas de vaca en el Ecuador
- Ingresar al mercado asiático.

Objetivos a largo plazo

- Ser la empresa líder del Ecuador en exportación de colas de vaca hacia el mercado internacional
- Convertir en una empresa reconocida mundialmente.

3.4 Información legal

3.4.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.

CowTales Ecuador se constituirá como una compañía de Responsabilidad Limitada en Ecuador, es decir, en una empresa que contenga un mínimo de dos (2) socios y un máximo de quince (15).

En el caso de CowTales Ecuador tendrá tres socios divididos en tres partes iguales, de la siguiente manera:

Tabla 2.

Porcentaje de participación de los socios

SOCIO No. 1	33.33 %
SOCIO No. 2	33.33 %
SOCIO No. 3	33.33 %

El capital social de la compañía será de (USD \$2.000,00) Dos Mil Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los gastos de constitución serán:

-(USD \$1.200,00) Un Mil Doscientos Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica para la constitución incluido los gastos de abogado.

-(USD \$500,00) Quinientos Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica para gastos de registro de Marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales.

3.4.2 Legislación vigente (ventajas y desventajas) que regule la actividad económica y la comercialización de los productos / servicios (urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental)

La Legislación para utilizar en este caso es la ecuatoriana, por cuanto, la empresa estará constituida en la República del Ecuador.

La legislación que regula las exportaciones es el Código de Comercio, publicado en el Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may.-2019.

La empresa y sus trabajadores se regirán al Código del Trabajo, publicado en el Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005.

3.5 Estructura Organizacional: Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades. Gobierno corporativo. Organigrama.

CowTales al ser una empresa nueva, no contará con mucho personal, pero se lo organizará de la siguiente manera:

Gerente General: Quien desempeñará como la máxima autoridad de la empresa y como el representante del mismo.

Vicepresidente de Operaciones: Quien se encargará de todas las operaciones y el personal administrativo.

Operadores: Al inicio se piensa en contratar a dos personas quienes se encargarán de realizar todo el proceso.

GOBIERNO CORPORATIVO:

“Es un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión” (Economía Internacional , 2018).

El gobierno corporativo de CowTales Ecuador se fundamentará en un Código de Ética, de igual manera este contará con reglamentos internos tanto de RRHH como Políticas Corporativas.

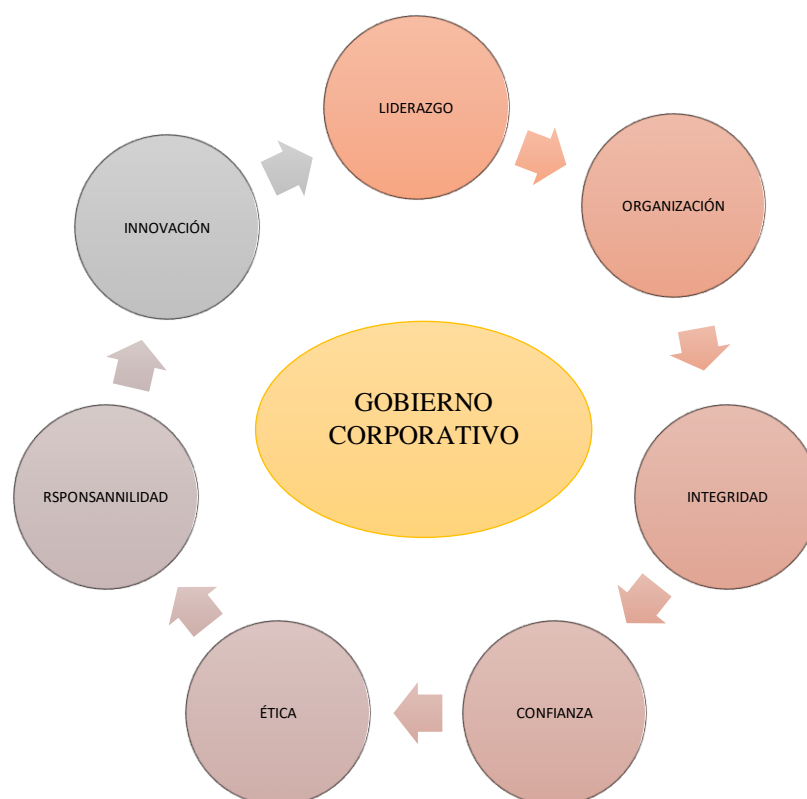


Figura 4. Gobierno corporativo.

ORGANIGRAMA:

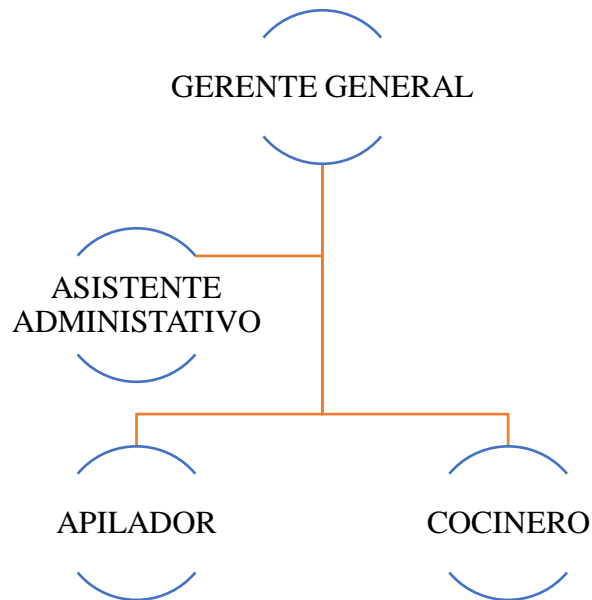


Figura 5. Organigrama.

- De igual manera la empresa contará con un Contador que será contratado como externo con un contrato de servicios profesionales.

3.6 Ubicación

La ubicación que se ha elegido para dar vida a esta empresa es la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el sector de la vía Quito, dado el buen punto comercial y su ubicación privilegiada en el Ecuador (Contexto ganadero, 2019).

Esta ciudad es considerada como la mejor en producción de carnes a nivel nacional, por cuanto se invierte mucho en esta producción y mejoramiento continuo (Ministerio de Agricultura, 2019).

De igual manera se considera la extraordinaria ubicación referente a caminos, ya que Santo Domingo se encuentra en el corazón del Ecuador, por lo tanto, la mayoría de transporte pesado que quiere ingresar de la sierra a la costa o viceversa toma esta ruta (Ministerio de Agricultura, 2019).

Desde un punto de vista operativo, esta ubicación es fundamental por cuanto se prevé enviar las colas de vaca al puerto de Manta, y esta ubicación queda cerca a este punto (Contexto ganadero, 2019).

La ciudad de Santo Domingo actualmente ha crecido de una manera descomunal en el sentido de Transporte y Comercio, y dada esta situación el Gobierno Provincial ha implementado políticas para mejorar este sector, como por ejemplo la creación, ampliación y mejoramiento de vías, lo cual es algo favorable para la empresa (Ministerio de Agricultura, 2019).

3.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

Si bien es cierto, este producto es de fácil acceso en el mercado ecuatoriano, por cuanto es común en los camales del Ecuador encontrar a los comerciantes que faenen sus ganados, pero la ventaja competitiva de CowTales Ecuador es ser la empresa pionera para exportar este tipo de productos. Puesto que en la actualidad no se lo realiza, por ello, la ventaja radica en que al ser la primera empresa, se puede colocar el precio según los estudios exactos con la ganancia suficiente para que la empresa sea rentable.

De igual manera, otra ventaja competitiva es que CowTales Ecuador posee el mercado en la República Popular de China, así como su primer cliente, y futuros clientes potenciales de la marca.

3.8 Estrategias de Mercadeo

Tabla 3.

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa.

		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT			
Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	F1;F2;F3;F4 D3 Posicionar un producto de fácil producción que crea presencia de una marca ecuatoriana en el	F2; A2 Aprovechar que el producto no requiere mayor preparación y crear una mejor línea de producción que predomine el	D3: A2 Aprender de las empresas competidoras del mercado a nivel de latinoamérica

			exterior		mercado				
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades (entre 5 y 10 factores)								
	1.	Rápido crecimiento de la demanda	10%	4	0,4	4	0,4	1	0,1
	2.	Apertura de mercados internacionales	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2
	3.	Presencia de una marca ecuatoriana en el exterior	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3
	4.	Afinidad por el mercado bovino ecuatoriano	20%	3	0,6	0	0	0	0
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)				0		0		0
	1.	Entrada de competidores en américa latina	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4
	2.	Producto común en el mercado	10%	3	0,3	1	0,1	1	0,1
	3.	Barreras para el comercio exterior	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	4.	Recesión económica	10%	3	0,3	1	0,1	1	0,1
		100%							

		TOTAL								
Factores Internos	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				0		0		0	
	1.	Carne de buena calidad	20%	4	0,8	2	0,4	4	0,8	
	2.	No requiere mayor preparación del producto	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	
	3.	Gran cantidad de producto en los mercados ecuatorianos	10%	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
	4.	No requiere emplear a muchas personas	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	
	Debilidades (entre 5 y 10 factores)				0		0		0	
	1.	Recursos financieros limitados	20%	2	0,4	4	0,8	1	0,2	
	2.	Bajo nivel de internacionalización	10%	2	0,2	4	0,4	1	0,1	
	3.	Falta de conocimiento en mercados internacionales	10%	1	0,1	3	0,3	3	0,3	
	4.	Falta de oficina en países de la región	10%	1	0,1	2	0,2	2	0,2	
	Total		100%							
	Suma del puntaje total del grado de atracción:					5,4		4,9		3,9

3.8.1 Producto o servicio

La transportación de las colas debe ser en un transporte que cuente con refrigerante. El transporte de este producto a China se lo realizará vía marítima (35-45 días) y el tiempo que tiene antes de descongelarse es de aproximadamente tres meses congelado.

3.8.2 Estrategias de Distribución

La distribución que se realizará será de la siguiente manera:

Una vez recolectadas todas las colas de vaca según la necesidad del cliente, pre-cocidas y embaladas, se distribuirá mediante camiones refrigerantes desde la ciudad de Santo Domingo de los Colorados hacia el puerto de la ciudad de Manta.

Esto quiere decir, que la empresa es un exportador directo y según los términos internacionales del comercio "INCOTERMS 2010" será una exportación CIF.COST, INSURANCE AND FREIGHT (COSTO, SEGURO Y FLETE) por cuanto el vendedor en este caso CowTales Ecuador entregará la mercancía a bordo del buque o proporcionará la mercancía así ya entregada. Se debe tomar en cuenta que el CowTales Ecuador debe contratar y pagar los costos y flete necesario para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

El cliente que se tiene es un comprador intermediario, quien se encargará de retirar el producto en el puerto. La responsabilidad de CowTales Ecuador termina cuando el producto es retirado del puerto.

3.8.3 Estrategias de Precios

3.8.3.1 Análisis de costos del producto o servicio.

El costo que tendrá cada unidad de cola de vaca es de USD \$ 1,90 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

3.8.3.2 Análisis del precio del producto o servicio.

El precio del producto se determinó según los costos que genera la exportación del mismo, de igual manera se deben considerar los costos de obtención del producto, gastos administrativos, gastos varios, etc.

Al no existir un mercado en donde se pueda considerar un análisis de precios y mercado, se tuvo que realizarlo en torno a los costos que se tienen y considerando un margen de ganancia.

3.8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

Este al ser un nuevo producto no cuenta con una estrategia de promoción del producto, sin embargo, se debe tomar en cuenta que este estudio se lo realiza en torno a un solo cliente, por lo tanto, a futuro es probable que se tenga varios clientes y se pueda considerar promociones como las siguientes:

- Si el cliente realiza dos pedidos por mes se puede dar un descuento del 5% en el segundo pedido.
- Si el cliente decide que realizará tres pedidos por mes se incrementará en un 10% el descuento, esto considerando el volumen que él solicita mensualmente.

3.9 Presupuesto

El presupuesto que se utilizará es de USD \$ 210.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, los mismos que serán financiados directamente por los tres socios que posee esta empresa.

3.10 Proyecciones de ventas

- Se prevé vender 16 toneladas de colas de vaca a la República Popular de China.
- Cada tonelada posee 892 colas de vaca.
- Es decir que se prevé vender un estimado de 14272 colas de vaca cada mes a la República Popular de China al cliente.
- Las colas de vaca se prevé recolectar de diferentes productores bovinos de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, especialmente en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, los cuales lo comercializan en los camales de la ciudad.
- No existe un mercado de este producto en el Ecuador, por lo que al no existir una referencia para realizar proyecciones se tomará como referencia a la página del Banco Central del Ecuador, el crecimiento de exportaciones de bienes generales, el mismo que indica que existe un crecimiento irregular en los últimos 4 años, por lo que se ha estimado el crecimiento con base al crecimiento del último año en un 12,99%.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR				
5. BIENES (1)				
Periodo: 2015 - 2018				
Millones de dólares				
Transacción / Período	Años			
	2015	2016	2017	2018
Exportaciones	19.048,7	17.425,4	19.618,3	22.122,8
Mercancías generales	18.662,6	17.100,8	19.398,0	21.917,2
Variación anual %	-28,38%	-8,37%	13,43%	12,99%

Figura 6. Crecimiento de exportaciones de bienes generales. Tomado de (Banco Central del Ecuador)

- El precio de venta es de 7,50 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica y la estrategia de precio es no incrementarlo en dos años, y a partir del tercer año tener un incremento del 2,30% a los 5 años.

IPC CN últimos años

período	inflación		
octubre 2019	3,75%	Promedio 5 años	2,30%
octubre 2018	2,50%		
octubre 2017	1,86%		
octubre 2016	2,20%		
octubre 2015	1,21%		
octubre 2014	1,51%		
octubre 2013	3,23%		
octubre 2012	1,71%		
octubre 2011	5,60%		
octubre 2010	4,26%		

Figura 7. Inflación China. Tomado de (Banco Mundial)

Tabla 4.

Proyección de ventas

DATOS			
Ventas totales (industria) unidad.	171.264,00		Lider 0,00%
Crecimiento Industria	12,99%		Competidor 1 0,00%
Crecimiento Proyecto 1er. Año	0,70%		Competidor 2 0,00%
Crecimiento Proyecto 2do. Año	0,80%		Competidor 3 0,00%
Crecimiento Proyecto 3er. Año	0,90%		Nuevo Participante 0,00%
Crecimiento Proyecto 4to. Año	1,00%		OBJETIVO 1 AÑO 100,00%
Crecimiento Proyecto 5to. Año	1,10%		
	Anual	Mensual	
Ventas totales (industria)	171.264,00	14.272,00	
Market Share Objetivo	171.264,00	15.925,00	29.327,80 FINAL
Market Share Inicial	171.264,00	14.272,00	
Crecimiento Industria	12,99%	1,08%	Validación
C. Proyecto Primer Año	0,70%	0,06%	
C. Proyecto Segundo Año	0,80%	0,07%	
C. Proyecto Tercer Año	0,90%	0,08%	
C. Proyecto Cuarto Año	1,00%	0,08%	
C. Proyecto Quinto Año	1,10%	0,09%	

3.11 Conclusiones del capítulo

En este capítulo se puede evidencia el proceso que tomará el establecer la empresa, los gastos que genera y cómo se constituirá la empresa.

De igual manera es fundamental considerar cómo se llevará la empresa, la misma que debe contar con todos los permisos de funcionamiento, su gobierno corporativo, su organigrama y más importante aún su estrategia comercial.

Al analizar el mercado que generaría este producto en el Ecuador, se observa que puede ser explotado de una manera considerable, siempre y cuando se tenga clientes en el exterior, en este caso en la República Popular de China.

4 CAPÍTULO IV: Operaciones

4.1 Gestión Táctica de Operaciones.

El avance tecnológico y operativo contenido en la propuesta de valor de CowTales Ecuador consiste en que será la primera empresa ecuatoriana en exportar colas de vaca al exterior, en este caso a la República Popular de China.

Este producto al no ser muy utilizado en los camales del Ecuador, solo en su mayoría desechado ayuda a que sea un negocio nuevo y rentable.

Es importante puntualizar que, con esto, se quiere dar a conocer el producto bovino ecuatoriano a nivel internacional, por cuanto es de muy buena calidad, al igual que en otros países latinoamericano, pero que lamentablemente no se ha explotado este producto de una manera grande internacionalmente.

4.2 Descripción del proceso.

El proceso que se seguirá en este negocio será el siguiente: Se prevé recolectar las colas de vaca de los diferentes camales del Ecuador,

especialmente en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, en el camal central de la ciudad, donde se reúnen la mayoría de los productores de ganado bovino de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Todo esto se lo realizará aprovechando la parte de la vaca que la mayoría de veces es desechada o simplemente recogida para dar de comer al mismo ganado.

Una vez recolectado el producto, se lo reúne en el centro de almacenaje de la empresa, para proceder a pre cocerla con el cocinero, terminado esta etapa se procede a empacarlo luego se procederá a refrigerarlo en las bodegas de la empresa.

Una vez reunido toda la cantidad requerida por el cliente, el producto se lo envía en camiones refrigerantes a la ciudad de Manta, una vez allá se lo envía a aduana para ser enviado en barco al puerto de Dalian, lugar donde el cliente lo retirara.

4.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.

Para este proyecto no se necesita tecnología de punta, por cuanto este es un producto bovino, solo se debe aprovechar la parte de la vaca en este caso la cola que en su mayoría de veces es desechada o dada en alimento para el ganado mismo.

De igual manera se debe contar con un espacio de almacenaje donde cuente con dos cocinas, una zona de empaquetado y un espacio grande refrigerado para guardar el producto. Las cocinas deben ser industriales con capacidad de pre cocer a las colas de vaca, en este caso deben ser grande para abastecer a la necesidad del cliente y su entrega. Se contratará a cooperativas de transporte para realizar la transportación del producto en camiones refrigerados desde la ciudad de Santo Domingo hacia la ciudad de Manta.

4.4 Plan de producción.

La producción que se manejará en un promedio mensual será de enviar 16 toneladas de colas de vaca a la República Popular de China, cada tonelada cuenta con 892 colas de vaca, es decir se enviarán 14272 colas de vaca mensuales.

Por tal motivo se prevé recolectar un promedio de 745 colas diarias, incluyendo su pre cocido y empaquetado, cifra que se puede recolectar fácilmente en el camal de la ciudad de Santo Domingo.

En el caso de no contar con el número suficiente en dicho camal, se procederá a recolectar de más ciudades aledañas al sector o a nivel nacional.

CowTales Ecuador piensa en la importancia de contribuir con la utilización de todas las partes del ganado, por tal motivo se estableció este negocio, lo cual es importante dado que la parte que se desecha es la más cotizada en los países orientales (Economía Internacional , 2018).

4.5 Plan de compras.

Se estima que en base al plan de producción establecida en el negocio puede variar según las necesidades del cliente, pero dado que el negocio es nuevo se cuenta con un solo comprador a la fecha.

Los pagos que se estiman tener serían en un 50% a manera de anticipo por parte del cliente y el otro 50% una vez entregados en el puerto de Dalian en la República Popular de China. En el caso del pago a los proveedores se lo realizará inmediatamente realizada la compra de las colas de vacas en los mismos camales a los mismos productores en efectivo. Se debe contar con los permisos de funcionamiento pertinentes en materia cárnicos para el tratamiento de pre cocción y almacenaje del producto siempre pensando en el buen funcionamiento y buena calidad del producto.

Como plan de calidad la CowTales Ecuador contará con la supervisión continua de los empleados, siempre velando por cumplir con las normas de calidad establecidas por el Ecuador en materia cárnicos.

4.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo.

$$\text{KPI} \frac{\text{Costo de Producción Real}}{\text{Presupuesto de Costo de Producción}}$$

$$\text{KPI} \frac{\text{Producción (unidades)}}{\text{Presupuesto de producción (unidades)}}$$

$$\text{KPI} \frac{\text{Ventas}}{\text{Presupuesto de Ventas}}$$

$$\text{KPI} \frac{\text{Costos Administrativos Real}}{\text{Presupuesto Costos Administrativos}}$$

$$\text{KPI} \frac{\text{Capacidad Utilizada}}{\text{Capacidad Instalada}}$$

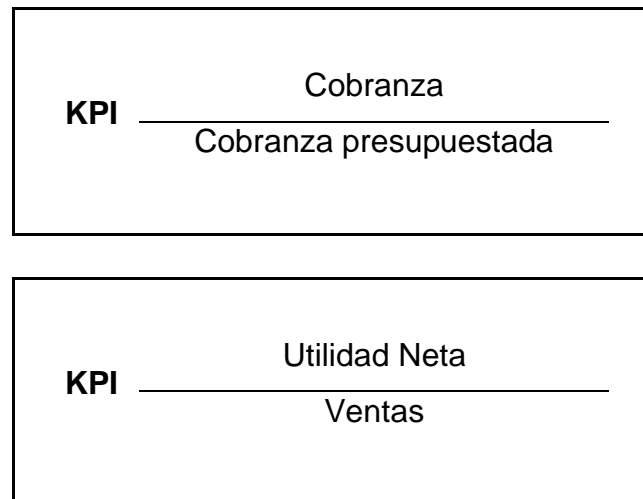


Figura 8. KPI's de desempeño de la gestión táctica.

4.7 Conclusiones del Capítulo

Como conclusión se tiene que la empresa se encuentra lista en su plan de producción, siempre pensando en la calidad del producto a entregar. Es importante señalar que se debe contar con los permisos correspondientes para el buen funcionamiento de la empresa en el territorio ecuatoriano.

Se observa que el proceso de producción no es complicado, más bien es un proceso fácil de llevar, siempre y cuando la empresa cuente con el stock necesario para poder completar la entrega en el momento solicitado por el cliente.

5 CAPÍTULO V: Plan financiero

5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

- La cola de vaca tiene un valor de USD \$1,90 por unidad.
- Se ocupará un tanque de gas industrial para cocinar 100 colas de vaca, con un valor de USD \$22,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.
- De igual manera se ocupará 1/3 de metro cúbico de agua a un costo de 0,38 centavos de Dólar.
- El costo del empaque al vacío es de 0,75 centavos de Dólar.

Tabla 5.

Plan Financiero.

DATOS			
Producción de un paquete de 600 gr.			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo Unitario (\$/Kg ó \$/Un)</i>	<i>Cant. unidades por empaque</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Cola de vaca	\$ 1,90	1 Unidad	\$ 1,90
Materia prima indirecta			
Gas industrial	\$ 22,00	Unidad	\$ 0,22
Agua	\$ 0,38	,3 Unidad	\$ 0,13
Empaque	\$ 0,75	1 Unidad	\$ 0,75
			\$ 3,00
			C.T.M.P
<i>Tasa de crecimiento en costos</i>		0,40%	semestral
<i>Inventario productos terminados</i>		10,00%	Ventas del mes
<i>Inventario productos en proceso</i>		0,00%	
<i>Inventario materia prima</i>		30,00%	producc. próximo mes
<i>Inventario materia prima indirecta 1 - Gas</i>		10,00	unidades
<i>Inventario materia prima indirecta 3 - Empaque</i>		30,00%	producc. próximo mes
<i>Inventario materia prima indirecta - Agua</i>		0,00%	

- El inventario de materia prima indirecta y directa va a ser el 30% de la producción del próximo mes, y de e producto terminado será el 10% de la producción del próximo mes.
- El incremento de la inflación anual es del 0,40% en los últimos 3 años.



Figura 9. Inflación en el Ecuador. Tomado de (INEC)

- Los gastos de exportación en transporte, seguros, agentes afianzados de aduana corresponderá al 40% de las ventas mensuales y el transporte el 10% de igual manera de las ventas mensuales.
- Se contará con un Gerente General, un asistente administrativo, un cocinero, una persona encargada de apilar la materia prima y un contador externo bajo servicios profesionales.

Tabla 6.

Honorarios Profesionales

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	CLASIFICACIÓN		
CONSOLIDADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS VENTAS	1.363.755,00	1.552.020,00	1.806.835,39	2.102.633,87	2.448.795,76
Costo de los productos vendidos	1.110.659,17	1.247.225,65	1.427.418,05	1.640.729,41	1.887.300,25
UTILIDAD BRUTA	253.095,83	304.794,35	3.234.253,43	461.904,46	561.495,51
Gastos sueldos	26.075,00	26.075,00	26.075,00	26.075,00	26.075,00
Gastos generales	145.815,50	164.642,00	190.123,54	219.703,39	254.319,58
Gastos de depreciación	690,00	690,00	690,00	690,00	690,00
Gastos de amortización	100,00	100,00	190.813,54	100,00	100,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	80.415,33	113.287,35	162.428,80	215.336,07	280.310,94
Gastos de intereses		-			-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	80.415,33	113.287,35	162.428,80	215.336,07	280.310,94
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	12.062,30	16.993,10	162.428,80	32.300,41	42.046,64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	68.353,03	96.294,25	138.064,48	183.035,66	238.264,30
25% IMPUESTO A LA RENTA	17.088,26	24.073,56	34.516,12	45.758,92	59.566,07
UTILIDAD NETA	51.264,77	72.220,69	103.548,36	137.276,75	178.698,22
MARGEN BRUTO	18,56%	19,64%	179,00%	21,97%	22,93%
MARGEN OPERACIONAL	5,90%	7,30%	8,99%	10,24%	11,45%
MARGEN NETO	3,76%	4,65%	5,73%	6,53%	7,30%

-Contará con dos cocinas por un valor de USD \$2.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica cada una.

- Otros gastos menores administrativos por USD \$1.520,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

5.2 Estados Financieros Proyectados

5.2.1 Estado de resultados

Tabla 7.

Estado de resultados

5.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 8.

Estado de situación o balance general.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO - ANUAL						
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	229.277,80	147.523,95	176.064,73	219.575,19	268.087,80	326.444,21
Corrientes	223.527,80	142.923,95	173.284,73	216.795,19	265.307,80	323.664,21
<i>Efectivo</i>	<i>210.000,00</i>	<i>82.676,45</i>	<i>104.712,23</i>	<i>136.974,33</i>	<i>172.414,16</i>	<i>215.484,67</i>
Cuentas por Cobrar	-	60.247,50	68.572,50	79.820,85	92.893,65	108.179,54
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	8.957,55	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	4.570,25	-	-	-	-	-
No Corrientes	5.750,00	4.600,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00	2.780,00
Propiedad, Planta y Equipo	5.450,00	5.450,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00	3.450,00
Depreciación acumulada	-	(1.050,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)	(870,00)
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)	(100,00)
PASIVOS	13.527,80	78.777,01	88.361,89	100.544,67	115.328,90	132.263,83
Corrientes	13.527,80	78.777,01	88.361,89	100.544,67	115.328,90	132.263,83
Cuentas por pagar proveedores	13.527,80	78.144,41	86.957,88	97.940,00	111.461,84	126.821,24
Impuestos por pagar	-	632,61	1.404,01	2.604,67	3.867,06	5.442,59
No Corrientes	-	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	215.750,00	68.746,93	87.702,85	119.030,52	152.758,91	194.180,38
Capital	5.750,00	17.482,16	15.482,16	15.482,16	15.482,16	15.482,16
Aporte de futuras capitalizaciones	210.000,00	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	-	51.264,77	72.220,69	103.548,36	137.276,75	178.698,22
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Activo corriente	13.527,80 ✓	60.247,50 ✓	68.572,50 ✓	79.820,85 ✓	92.893,65 ✓	108.179,54
Pasivo corriente	13.527,80	78.777,01	88.361,89	100.544,67	115.328,90	132.263,83
Capital neto de trabajo	-	(18.529,51)	(19.789,39)	(20.723,81)	(22.435,25)	(24.084,29)

5.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 9.

Estado de flujos de caja

CONSOLIDADO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 80.415	\$ 113.287	\$ 162.429	\$ 215.336	\$ 280.311
Gastos de depreciación		\$ 690	\$ 690	\$ 690	\$ 690	\$ 690
Gastos de amortización		\$ 100	\$ 100	\$ 190.814	\$ 100	\$ 100
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ (12.062)	\$ (16.993)	\$ (162.429)	\$ (32.300)	\$ (42.047)
22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ (17.088)	\$ (24.074)	\$ (34.516)	\$ (45.759)	\$ (59.566)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 52.055	\$ 73.011	\$ 156.987	\$ 138.067	\$ 179.488
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (210.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ (18.530)	\$ (1.260)	\$ (934)	\$ (1.711)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (210.000)	\$ -	\$ (18.530)	\$ (1.260)	\$ (934)	\$ (1.711)
INVERSIONES	\$ (5.450)	\$ (3.750)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación maquinaria</i>		\$ 733	\$ 733	\$ 733	\$ 733	\$ 733
<i>Recuperación vehículos</i>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Recuperación equipo de computación</i>		\$ 368	\$ 368	\$ 368	\$ 368	\$ 368
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (5.450)	\$ (2.650)	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (215.450)	\$ 49.405	\$ 55.581	\$ 156.828	\$ 138.233	\$ 178.877

5.2.4 Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

Tabla 10.

Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
VAN	\$202.617,40
TIR	34%
Período de recuperación de inversión	3 años

5.3 Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.

Es importante señalar que se prevé incrementar las exportaciones en el Ecuador en el primer año en USD \$1.300.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica y en el 5to año en USD \$2.500.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

Se espera generar tributos (participación de trabajadores, impuesto a la renta) por un valor de USD \$446.000,00 Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

En generación de empleo se crean cuatro puestos nuevos de trabajo para el Ecuador de manera directa y un puesto por servicios profesionales de manera indirecta. De igual manera se da empleo a cooperativas de transporte pesado para transportar de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados a la ciudad de manta, aproximadamente 32 camiones y camioneros de manera indirecta.

5.4 Conclusiones del capítulo

Como conclusiones del capítulo se puede considerar que el proyecto es factible, tiene un VAN positivo y una TIR del 34%, considerando las condiciones actuales económicas del país, es una inversión muy atractiva puesto que sirve para cubrir todos los costos para el negocio.

El período de recuperación es razonable y las proyecciones de reinvertir las utilidades por los primeros cinco años son vitales para soportar el crecimiento del negocio.

Finalmente se concluye, que es un proyecto que contribuye al bienestar del Ecuador, en generación de empleos directos e indirectos, tributos, etc.

Se debe dar un seguimiento cercano a las cobranzas para que los costos financieros se mantengan en el mínimo, así también se debe dar un seguimiento cercano al cumplimiento del presupuesto.

6 CAPÍTULO VI: Conclusiones Generales y Recomendaciones

Como conclusión este producto al no ser explotado en el Ecuador, y más aún al ser un producto que tiene mercado internacional se torna muy rentable, siempre y cuando se tenga clientes en la China o en otros países que lo requieran a futuro.

Es muy importante crear una conciencia ecológica en el sentido de no desperdiciar los productos que pueden ser exportados, como es el caso de la cola de vaca, dado que como se mencionó, la mayoría de este producto se desperdicia en los camales o simplemente los botan a la basura.

Es claro que realizando un buen estudio de mercado y exploratorio de este producto, se podrá evidenciar que es de consumo masivo no solo en el mercado chino sino en Asia en general y una vez que sea explotado podría ser un buen negocio. Y mejor aún se podrá demostrar la buena calidad que produce el Ecuador en ganado vacuno.

REFERENCIAS

- Contexto ganadero. (19 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/como-se-utilizan-los-subproductos-bovinos>
- Diplomática, D. G. (Marzo de 2019). Obtenido de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/CHINA_FICHA%20PAIS.pdf
- Economía Internacional . (febrero de 2018). Obtenido de https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/documents/im_1802_15-16_f4_es.pdf
- Estrada, P. (2016). Comercio exterior y negocios internacionales. Quito: Cognition Ecuador.
- Estrada, P., & Estrada, R. (2016). Como hacer exportaciones. Quito: Cognition Ecuador.
- Garden, L. (2018). Obtenido de <http://www.asiared.com/es/downloads2/m2-alberto-lebron.pdf>
- Gil, S., & Llorca, R. (2010). Universidad Ctólica de Valencia. Obtenido de https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2c5&q=exportacion++a+la+republica+china+articulos&btnq=
- Gómez, C. G. (Abril de 2017). Revista Scielo . Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-53082017000100079&script=sci_arttext
- Guerrero, W. (Julio de 2017). Repositorio digital Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7732/1/02%20IEF%20178%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

- Matter, N. (3 de Febrero de 2015). Obtenido de <https://www.vice.com/es/article/8qkj53/el-mercado-de-china-de-pene-de-toro-es-un-mercado-pequeno-pero-poderoso>
- Ministerio de Agricultura. (2019). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/genetica-del-ganado-de-santo-domingo-mejora-a-traves-de-inseminacion-artificial/>
- Pérez, J. (1 de Agosto de 2015). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ganado-importacion-genetica-comercializacion-ecuador.html>
- Spangler, M. (29 de Octubre de 2015). Obtenido de <https://www.vice.com/es/article/8qkvqg/la-sopa-de-pene-de-toro-es-la-cura-nacional-para-la-cruda-en-bolivia>
- Velez, E. (2016). REPOSITORIO UTMACHALA. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9334/1/TTUACE-2016-CI-DE00045.pdf>

ANEXOS

Anexo 1



Figura 1. Cola de vaca extirpada.

Elaboración: Camal de Santo Domingo de los Colorados

Tomado de (Josue Bermeo)

Anexo 2



Figura 2. Cola de vaca trasquilada.

Elaboración: Camal de Santo Domingo de los Colorados.

Tomado de (Josue Bermeo)

