



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA
LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS GRANJAS
PORCICULTORAS DEL CANTÓN CHUNCHI

AUTORES:

NORMA JESICA BERMEJO TENEZACA

DIRECTOR:

ANA JULIA VEGA LUNA

CUENCA - ECUADOR

2021

COHORTE
2020 - 2021

Autora:



Norma Jesica Bermejo Tenezaca

Ingeniera Comercial

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.

nbermejo@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Ana Julia Vega Luna

Ingeniera Comercial

Magister en Administración de Empresas (MBA) Programa Integral de Habilidades Múltiples

avega@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

BERMEJO TENEZACA NORMA JESICA

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS GRANJAS PORCICULTORAS DEL CANTÓN CHUNCHI

DEDICATORIA

Esta propuesta metodológica va dedicada a todos los porcicultores del Cantón Chunchi, para que la usen como guía en el arduo trabajo que realizan día a día.

A mi hijo Matheo Loja, que desde mi vientre compartió toda esta fase de estudio e investigación, dándome fuerzas y ánimos para lograr mi sueño y ser su ejemplo, por medio de esta dedicatoria, me doy la oportunidad de dejar escrito un pequeño consejo: “Matheo siempre lucha por tus sueños, se perseverante, nunca te des por vencido por más difícil que se te presente la vida y disfruta de cada momento que esta te regala porque las oportunidades se dan una sola vez”.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y la oportunidad de poder compartir esta bonita etapa de mi vida con mis seres queridos; a mis padres Rodrigo Bermejo y Rosa Tenezaca, mis abuelos Delfina Bueno y Santiago Tenezaca, y a mis hermanos Carmen, Kevin y Jordan Bermejo por todo el apoyo brindado y por ser mi guía en todo momento. A mi amada sobrina Doménica Valentina por llegar en el momento exacto a alegrar nuestras vidas y hacernos sonreír con su enorme alegría.

Mediante este proyecto expreso un agradecimiento especial a mi esposo Diego Loja por darme el impulso, protección, apoyo y comprensión durante esta etapa de mi vida y hacer de ella un escenario lleno de amor y paz.

A mi tutora Ing. Ana Julia Vega por ser mi guía durante todo el proceso, por las palabras de aliento, ideas y por la paciencia que ha tenido para que este trabajo se realice con éxito y satisfacción. Y expreso un gran agradecimiento a todos los porcicultores que colaboraron con su información en mi proceso investigativo.

Norma Jesica Bermejo Tenezaca

RESUMEN

En el presente estudio se busca mejorar las prácticas de producción y comercialización de pequeñas y medianas granjas porcícolas del cantón Chunchi de la provincia de Chimborazo, a través de una propuesta de implementación de un modelo de negocio, con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores, posee un enfoque metodológico mixto mediante el uso de técnicas como la encuesta, entrevista y la observación, que se complementaron con herramientas de planeación estratégica como el análisis Pestel, análisis de la cadena de valor, 5 fuerzas de Porter , FODA cruzado que ayudaron al diagnóstico de la situación actual del sector y determinar aspectos críticos a partir de las cuales se proponen alternativas para elaborar un modelo de negocio que permita el desarrollo y sostenibilidad de una de las actividades características de los pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi.

Palabras clave:

Modelos de negocios

Modelo CANVAS

Segmento de mercado

Propuesta de valor

Canales de distribución

Relaciones con el cliente

Fuentes de ingresos

Recursos claves

Actividades claves

Aliados clave

Estructura de costos

Sector porcícola

ABSTRACT

This research has been developed with the aim of improving production and commercialization practices established by small and medium farms in Chunchi – Chimborazo province, through a business model implementation proposal. One of the main objectives in the implementation of this business model is the improvement of farmers quality of life. This research contains a mixed methodologic approach through use of techniques such as: survey, interview and observation. These techniques were complemented with strategical planning tools: PESTLE analysis, Value Chain, Porter's 5 forces, DAFO analysis, which diagnosed the actual situation on the pig sector and to determinate critical aspects with the aim to propone alternatives to elaborate a business model that permits the develop and sustainability of pig activity.

Keywords:

Business model

CANVAS model

Market segment

Value proposal

Distribution channels

Customer relationships

Sources of income

Key resources

Key activity

Key partners

Cost structure

Pork sector

Tabla de Contenidos

RESUMEN	4
1.INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Situación, Problemática, Antecedentes.....	9
1.2. Formulación del Problema.....	17
1.3. Justificación Teórica	18
1.4. Justificación Práctica	18
1.5. Objetivos.....	19
1.6. Principales Resultados	20
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Marco Conceptual.....	20
2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores	27
2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	33
3. METODOLOGIA.....	34
3.1 Unidad de análisis.....	34
3.2 Población	34
3.3 Selección de la muestra.....	35
3.4 Métodos empleados	36
3.5. Identificación de las necesidades de información.....	37
3.6. Técnicas de recolección de datos	38
4.DESARROLLO.....	40
4.1. Diagnóstico de la Actividad porcícola.....	40
4.1.4. Análisis FODA	49
4.1.5. Análisis PESTEL	50
4.1.6. Cadena de valor	53
4.1.7. Análisis de las Fuerzas de Porter	55
4.2. ELABORACIÓN DEL PERFIL ACTUAL	56
4.3. Análisis de debilidades, oportunidades y determinación de estrategias	60
4.4. MODELO CANVAS PROPUESTO PARA EL SECTOR PORCÍCOLA	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
Referencias	83
ANEXO	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Distribución de granjas	16
Tabla 2. Grajas de la investigación	35
Tabla 3. Fuentes de información	37
Tabla 4. Técnicas de recolección de datos	38
Tabla 5. Tamaño de la Granja	40
Tabla 6. Número de trabajadores	41
Tabla 7. Número de cerdos criados	43
Tabla 8. Tipo de monta	44
Tabla 9. Forma de alimentación	45
Tabla 10. Actividades secundarias	48
Tabla 11. Análisis FODA.....	49
Tabla 12. Análisis PESTEL	50
Tabla 13. Cadena de Valor	53
Tabla 14. Análisis de las Fuerzas de Porter	55
Tabla 15. Calificación de las fuerzas de Porter	56
Tabla 16. Modelo CANVAS actual de las granjas porcícolas	59
Tabla 17. Análisis de debilidades, oportunidades y determinación de estrategias.....	60
Tabla 18. Modelo canvas propuesto para el sector porcícola.....	63
Tabla 19. Estado de Resultados.....	66
Tabla 20. Costos	69
Tabla 21. Costos maternidad.....	70
Tabla 22. Materia Prima en la etapa de maternidad	71
Tabla 23. Mano de obra en la etapa de maternidad.....	71
Tabla 24. Costos Indirectos en la etapa de maternidad	72
Tabla 25. Costos etapa crianza	73
Tabla 26. Materia Prima en la etapa de crianza	74
Tabla 27. Mano de obra en la etapa de crianza	74
Tabla 28. Costos indirectos en la etapa de crianza.....	75
Tabla 29. Costos etapa engorde.....	76
Tabla 30. Materia Prima en la etapa de engorde	77
Tabla 31. Mano de obra en la etapa de engorde	77
Tabla 32. Costos Indirectos en la etapa de engorde	78
Tabla 33. Caracterización de fincas	79

Listado de Figuras

Figura 1. Producción mundial de cerdo.....	10
Figura 2. Consumo per cápita en Ecuador.....	11
Figura 3. Granjas porcinas por regiones.....	11
Figura 4. Número de granjas y de cerdos.....	12
Figura 5. Tipos de alimentación utilizada en la crianza de porcinos.....	13
Figura 6. Importancia del tipo de alimento en la dieta de los porcinos por región.	13
Figura 7. Porcentajes de distribución de los cerdos.....	16
Figura 8. Tamaño de la Granja.....	40
Figura 9. Número de trabajadores.....	41
Figura 10. Número de cerdos criados.....	43
Figura 11. Tipo de monta.....	44
Figura 12. Forma de alimentación.....	45
Figura 13. Crianza del cerdo.....	46
Figura 14. Resultados del período.....	66
Figura 15. Destino del precio unitario del cerdo.....	69

1.INTRODUCCIÓN

1.1. Situación, Problemática, Antecedentes

“El cerdo fue domesticado siete mil años antes de Cristo, aunque desde la Edad de Piedra ya se consumía el jabalí, su antepasado. Los egipcios no comían cerdo ni ciertos pescados, porque los consideraban animales sagrados” (Rojo, Alvarado, Almeida, Ahuir, & Vidales, 2006).

Según la Real Academia Española (2019), el cerdo es un “mamífero artiodáctilo del grupo de los suidos, de cuerpo grueso, cabeza y orejas grandes, hocico estrecho y patas cortas, que se cría especialmente para aprovechar su cuerpo en la alimentación humana”.

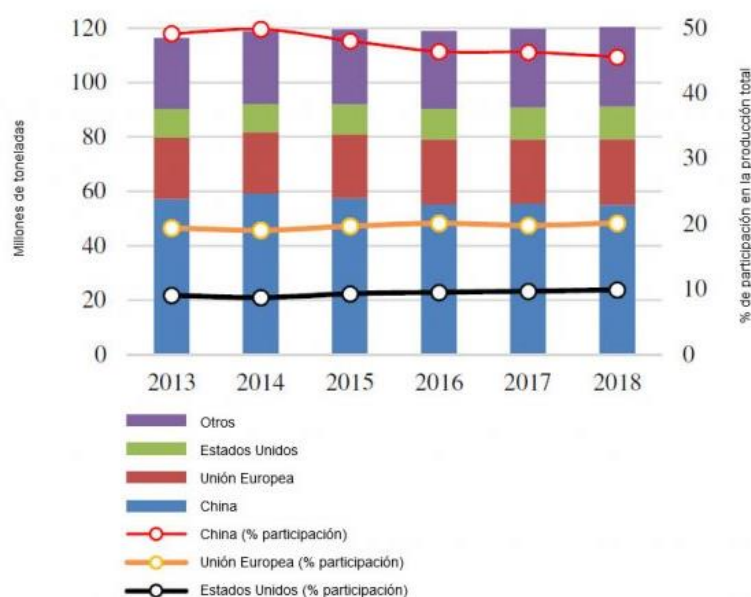
En la actualidad la crianza de los cerdos se ha vuelto un negocio rentable para los porcicultores, en el campo cuentan con espacio adecuado para la implementación y expansión de las granjas. Este producto tiene mucha acogida en el mercado ya que es el ingrediente principal de diversos platos.

Por ende, la producción porcina a nivel mundial se caracteriza por división de los sistemas de producción siendo, por un lado, los sistemas tradicionales de subsistencia de pequeña escala y, por otro lado, los sistemas industriales especializados.

Al realizar el análisis de ciertos artículos se pudo llegar a la conclusión, que, en la actualidad, la carne roja de alto consumo en el mundo es la carne de cerdo cuya demanda en las últimas décadas se ha incrementado sustancialmente (Rojo, Alvarado, Almeida, Ahuir, & Vidales, 2006). Siendo China el primer productor mundial, seguido por Estados Unidos, Alemania y España.

De acuerdo con el análisis de la FAO, en el 2018 la producción mundial de carne de cerdo fue de 120,5 millones de toneladas, registrando un crecimiento marginal del 0,6 por ciento con relación al año 2017.

Figura 1. Producción mundial de cerdo



Nota: (FAO,2018)

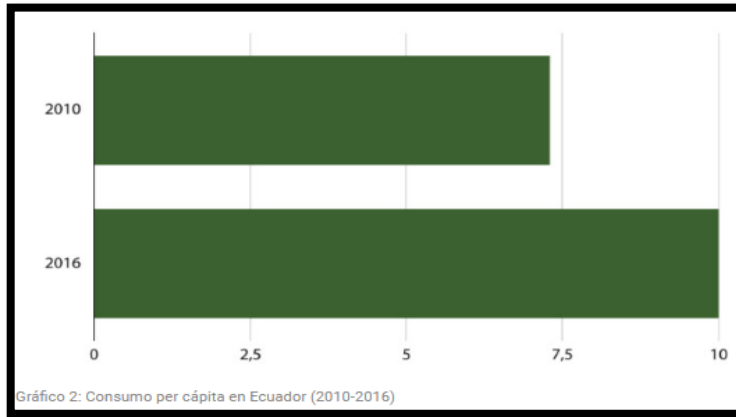
De la misma manera, en el 2019 la producción mundial disminuyó un 8,5% respecto al año 2018, debido al efecto de la peste porcina africana en diferentes países del mundo.

En Ecuador para comprender el estatus actual y caracterizar el sector, en el 2010 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en cooperación con la Agencia Ecuatoriana para el Aseguramiento de la Calidad (AGROCALIDAD) y la Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE), realizaron el primer censo porcino, los resultados mostraron que en el país existen 1.737 granjas porcinas con 20 o más animales o con un mínimo de 5 madres. El 79% de las granjas y 95% de población porcina se encuentran en la sierra y costa, por ejemplo, la mayoría de estas están en Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas, Pichincha, Manabí y El Oro. Es decir, una madre produce 16,83 cerdos por año. En las fincas tecnificadas este promedio es de 22,4 cerdos/madre/año, mientras que en las fincas no tecnificadas es de 9,6 cerdos/madre/año (Páez, 2017).

El último censo agropecuario de 2017 mostró que la población porcina del Ecuador era de 1.115.473 cerdos. El consumo per cápita de carne de cerdo en el Ecuador en el 2010

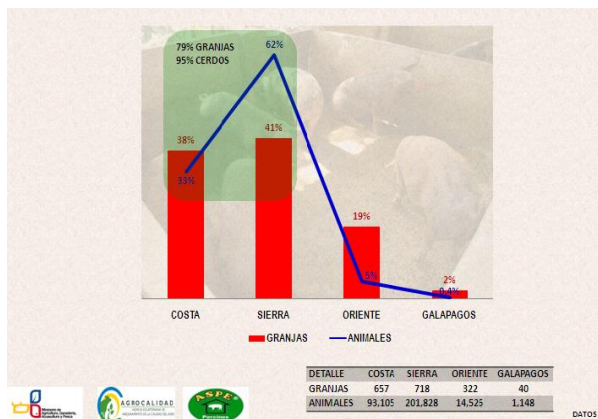
era de 7,3 kg/persona/año mientras que para el año 2016 la cifra había aumentado a 10 kg/persona/año.

Figura 2. Consumo per cápita en Ecuador



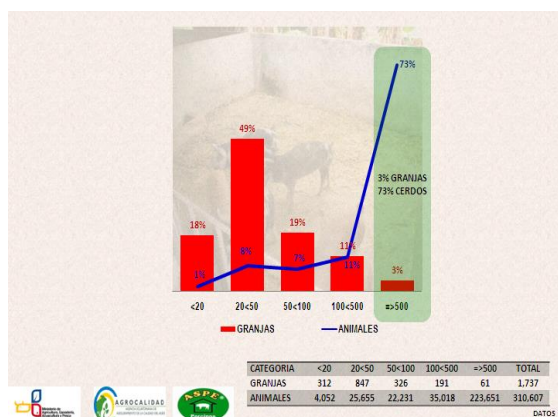
Nota: (Agrocalidad, 2017).

Figura 3. Granjas porcinas por regiones



Nota: (ASPE, 2017).

Figura 4. Número de granjas y de cerdos



Nota: (ASPE, 2017).

No obstante, según estimaciones de la ASPE, a lo largo del 2017 la producción porcina ecuatoriana cayó un 15 %. Algunas de las granjas porcinas más grandes del país redujeron su producción un 20% y las más pequeñas cerraron la producción (ASPE, 2019).

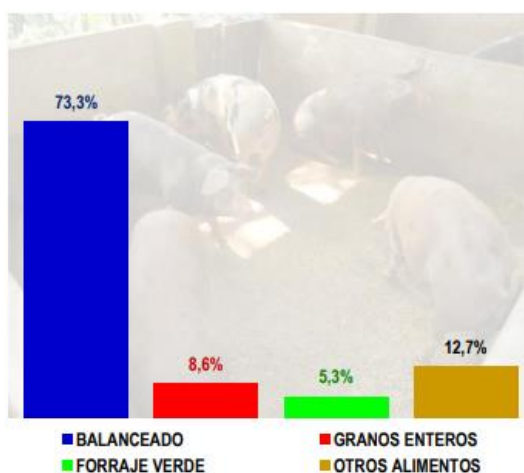
Por lo que en el “mercado nacional no se está abasteciendo con productos nacionales. Y se ven obligados a importar de otros países” (AGROCALIDAD, 2013).

Por ende, dado el importante rol que tienen los medianos y pequeños porcicultores a nivel nacional, al analizar diversas noticias se puede evidenciar que el principal problema que presenta el sector porcícola del Ecuador es el bajo nivel de productividad por el limitado conocimiento de los sistemas de crianza y comercialización, la inestabilidad de precios en el mercado por la competencia desleal, la falta de una infraestructura (granja) tecnificada, y la poca disponibilidad de inversión de capital, y algunas pestes porcinas.

Y los porcicultores tienen que adquirir el balanceado a precios altos por la falta de organización e información para hacer convenios con gremios industriales de estos productos, esta situación les afecta, puesto que les resta la rentabilidad de su negocio, y, además, el consumidor final adquirirá el producto a precios muy elevados. “Para tratar de

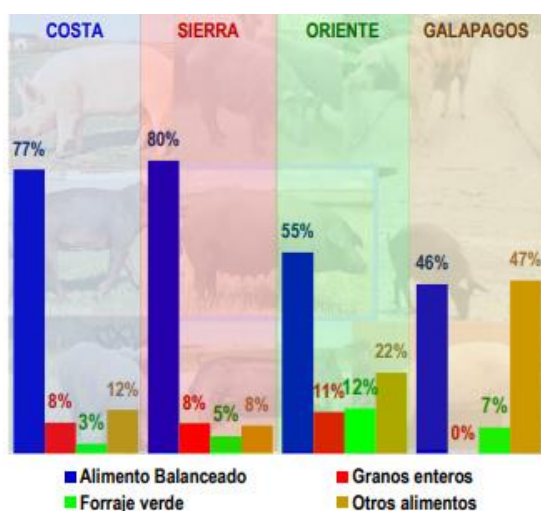
controlar el sobreprecio del maíz amarillo duro con 13% de humedad y 1% de impureza, el MAG fijó el precio de este producto en 16,50 dólares el quintal” (MAG, 2013) . Entonces, para reducir los costos de la crianza de los cerdos se debería realizar una negociación con todos los actores de la cadena de producción de la alimentación para que vendan al por mayor sus productos, ya que estos son los más utilizados.

Figura 5. Tipos de alimentación utilizada en la crianza de porcinos



Nota: (ASPE, 2019).

Figura 6. Importancia del tipo de alimento en la dieta de los porcinos por región.



Nota: (ASPE, 2019).

Los porcicultores también tienen que luchar con la inestabilidad del precio en el mercado, esto se debe, en gran medida, al contrabando de animales que ingresan de los países vecinos a menores precios. Por lo tanto, los productores nacionales venden sus productos por debajo del costo de producción, Jorge Páez, presidente de la Asociación de Porcicultores del Ecuador expresó que “por cada cerdo en pie que comercializamos, estamos perdiendo alrededor de USD 40”. Según Páez, “no se cuenta con cifras de cuántos animales ingresaron en pie y en corte al país de manera ilegal por las fronteras norte y sur. Según el dirigente del sector, como los costos de producción son más baratos en otros países el valor de la carne es más barato y eso fomenta el contrabando” (ASPE, 2016).

Por ende, la competencia desleal hace que un mayor número de porcicultores, sobre todo los más pequeños, abandonen la actividad, debido al exceso de producto en el mercado que afecta directamente, ocasionando así un incremento de pobreza sobre todo en zonas rurales.

Las autoridades del país no han realizado los controles pertinentes al menos disminuir esta situación. Para ello una posible solución para erradicar el contrabando podría ser realizar censos al menos cada año para lograr un control en las granjas fronterizas, ya que son estos lugares que sirven como centros de acopio de la competencia desleal, con esto se lograra conocer la real producción de cada una de estas granjas, y se impedirá que el contrabando siga creciendo.

También, el limitado conocimiento sobre el sistema de producción lleva a la gran mayoría de los porcicultores a criar a los cerdos en granjas no tecnificadas, esto influye bastante en los índices de reproducción, ganancia de peso y edad de sacrificio. “La utilización de la inseminación artificial, usada por el 87% de las fincas tecnificadas frente al 13% de las fincas pequeñas, provoca que la proporción madres/verracos sea de 53,7 en las

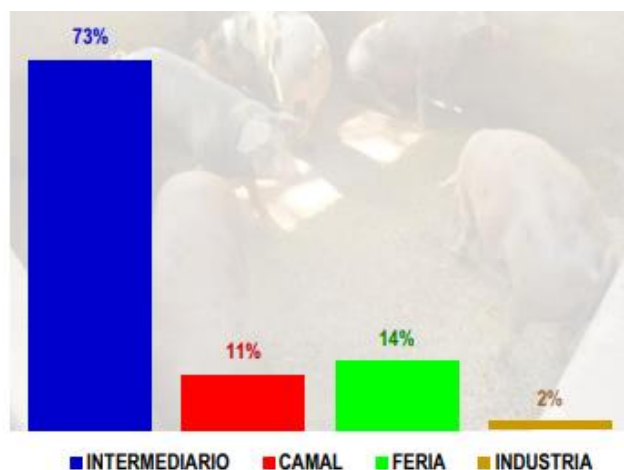
tecnificadas frente a 7,5 en las pequeñas, una diferencia de 7 a 1. En cuanto a los sistemas de nutrición se observa que en las fincas tecnificadas el 99% de la dieta es concentrado, en las fincas pequeñas y medianas el alimento balanceado es en promedio el 66% de la dieta; esta diferencia, entre otros motivos adicionales, contribuye para que en las fincas tecnificadas, los cerdos de engorde lleguen al sacrificio con 111 kilos en promedio a los 166 días, mientras que en las fincas pequeñas y medianas un cerdo promedio llega al sacrificio con 96 kilos a los 188 días, es decir 16 kilos menos en 22 días más. Aquí las granjas tecnificadas invierten más capital y ganan más rentabilidad, en cambio, los medianos y pequeños productores se limitan a invertir más capital, por ende, las cabezas de cerdos van perdiendo valor, el mismo que afecta al precio en el momento de salir al mercado” (ASPE, 2019).

En el país el sistema de reproducción más utilizado es la monta libre, el 78% de las fincas lo utilizan, aunque solamente involucra al 39% de las madres. El 15% de las granjas utilizan inseminación artificial e involucra al 56% de las madres, mientras que el 7% de las granjas utilizan ambos sistemas en una población equivalente al 5% de las madres. Estos resultados sugieren que, en las granjas pequeñas a medianas, con bajo número de madres por granja son aquellas que mayoritariamente utilizan el sistema de monta libre, mientras que las grandes explotaciones industriales utilizan el sistema de inseminación artificial.

La realidad nacional en cuanto a la comercialización, sobre todo de pequeños y medianos productores, la selección de uno o varios canales de comercialización no es una alternativa clara y de fácil acceso. Sus limitaciones en volúmenes de producción y falta de gestión conllevan a una dependencia de los intermediarios para acceder a los mercados. Por lo tanto, el intermediario se convierte en un actor muy influyente, y es generalmente quien saca provecho al fijar el precio que recibirá el productor principal por sus animales.

“El peso promedio ponderado nacional de los cerdos al sacrificio es de 109 kilos, los cuales se alcanza a los 169 días desde el nacimiento. El 73% de los productores venden los cerdos al intermediario, el 11% directamente al camal, el 14% en la feria de ganado en pie y apenas el 2% comercializa directo con la industria de cárnicos" (ASPE, 2020).

Figura 7. Porcentajes de distribución de los cerdos



Nota: (ASPE, 2020).

Tabla 1. Distribución de granjas

TABLA 34: DISTRIBUCIÓN DE GRANJAS DE ACUERDO AL CANAL DE COMERCIALIZACION PRIMARIO	
CANAL	GRANJAS
INTERMEDIARIO	1,276
CAMAL	190
FERIA	239
INDUSTRIA	32
TOTAL	1,737

Nota: (ASPE, 2020).

No se ha implementado una cadena de distribución y procesamiento, para que los medianos y pequeños porcicultores tengan una rentabilidad aceptable.

El cantón Chunchi, ubicado en el extremo sur de la provincia de Chimborazo, presenta un clima perfecto para la crianza de ganado bovino, porcícola y ovejuno. A demás por su densidad poblacional y por tradición los productos cárnicos de las granjas del centro del

país son más apetecidos por la población ecuatoriana. Al igual que los productores porcícolas del Ecuador, los productores del cantón Chunchi, presentan pérdidas en la producción y comercialización de cerdos vivos por los altos costos de producción, sumado al desconocimiento de buenas prácticas ambientales y la existencia de tercerizados y producción informal.

Al ser el cantón Chunchi, una de las zonas en las que existe mayor presencia de granjas porcinas en el país, el alto costo de producción y comercialización no solo afecta a la economía de las familias, sino al país en general, por el fomento a la importación de carne de cerdo a un precio más económico.

A partir de estas problemáticas se plantea las siguientes preguntas:

Teniendo en cuenta el problema actual de la gestión de las granjas porcícolas, ¿Es viable la creación de un modelo de negocio que permita optimizar los procesos de producción y comercialización de las granjas porcícolas en el cantón Chunchi?

Entonces, el presente estudio se enfoca en diseñar un modelo de negocio que ayude a mejorar y fortalecer el sistema de productividad y comercialización de productos de pequeñas y medianas granjas porcícolas ubicadas en el cantón Chunchi, provincia de Chimborazo.

1.2. Formulación del Problema

Los altos costos de producción, sumado al desconocimiento de buenas prácticas ambientales, la existencia de tercerizadores y producción informal, han sido los principales factores responsables de la baja competitividad en el mercado de los pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi en cuanto a la producción y comercialización de carne de cerdo.

1.3. Justificación Teórica

La explotación del negocio de ganado porcino tiene gran importancia para la economía y es una fuente valiosa para la alimentación del mundo. Según el análisis realizado en el apartado anterior, en los últimos años la producción porcina ha experimentado un crecimiento a nivel mundial, lo que revela que este sector está en crecimiento.

En Ecuador, el consumo per cápita de carne de cerdo se ha incrementado en los últimos años, por ejemplo, según la Asociación de Porcicultores del Ecuador (2019), en el 2010 era de 7,3 kg/persona/año mientras que para el año 2016 la cifra había aumentado a 10 kg/persona/año. Por otra parte, los porcicultores perciben como “bajos” los ingresos por su actividad, a pesar de que sus precios no compiten con productos importados de otros países, gran parte de ello se debe a la estructura de costos y a la carencia de control en los procesos, así como la falta de alianzas estratégicas. Este conjunto de características demuestra que el país necesita mejorar y fortalecer su sistema de producción y comercialización de los cerdos, de esta manera aprovechar el máximo potencial que tiene el cerdo y abastecer al país con productos nacionales de calidad, seguridad y soberanía alimentaria.

En la actualidad, no existen estudios acerca de la producción y comercialización porcícola del cantón Chunchi, pero sí existen varios estudios respecto a las granjas porcícolas a nivel del Ecuador, mismos que demuestran la falta de implementación de procesos productivos.

Este proyecto, además, de ayudar a que los pequeños y medianos porcicultores efectivicen su productividad y perciban por su producto precios justos y rentables, mejorará las condiciones de trabajo de las personas de zonas rurales, sobre todo del cantón Chunchi.

1.4. Justificación Práctica

Mediante el fortalecimiento de los sistemas de costeo, procesos y alianzas estratégicas, se pretende la implementación de un modelo de negocios en las granjas de pequeños y

medianos porcicultores que permita la aplicación del conocimiento ancestral de las familias, la potencialización de los procesos ya implementados y la generación de empleo en el sector a fin de impulsar una integración entre ellos a fin de formar asociaciones con sistemas de certificación de calidad e incluso a la creación de microempresas que permitan competitividad en el mercado.

Según Ministerio de Agricultura y Ganadería (2013), en conjunto con la Asociación de Porcicultores del Ecuador y AGROCALIDAD, han realizado proyectos de capacitación, vacunación, erradicación de enfermedades, guías de prácticas porcícolas, pero estas actividades no son suficientes para ayudar a los porcicultores, ya que no están en constante actualización. Por ende, con este proyecto se espera entregar a los productores una herramienta para que su actividad sea sostenible y sustentable, con la propuesta de estrategias al MAG y otras instituciones que puedan ayudar e incentivar a la formación continua y permanente de los dueños de las granjas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Mejorar las prácticas de producción y comercialización de pequeñas y medianas granjas porcícolas del cantón Chunchi de la provincia de Chimborazo, a través de una propuesta de implementación de un modelo de negocio, con el fin de mejorar la calidad de vida de los productores.

1.5.2 Objetivos Específicos

Objetivo 1. Diagnosticar la actividad porcícola a fin de detectar brechas en los procesos productivos y de comercialización.

Objetivo 2. Analizar el perfil de caracterización de granjas porcícolas en el sector y los procesos de producción y comercialización.

Objetivo 3. Proponer la implementación de un Modelo de Negocios para la producción y comercialización de granjas porcícolas.

1.6.Principales Resultados

- Diagnóstico de la actividad porcícola.
- Elaboración del perfil actual del negocio porcícola en el cantón Chunchi.
- Propuesta de Modelo de Negocios para la producción y comercialización de granjas porcícolas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1.Marco Conceptual

2.1.1. El Cerdo

Según la RAE, el cerdo es un mamífero artiodáctilo del grupo de los suidos, de cuerpo grueso, cabeza y orejas grandes, hocico estrecho y patas cortas que se cría especialmente para aprovechar su cuerpo en la alimentación humana (REAL-ACADEMIA-ESPAÑOLA, 2019)

2.1.2. Razas de Cerdos

Las razas puras mundiales de cerdos son: Landrace, Yorshire, Duroc, Pietrain, Berkshire, entre otras. Estas razas, permiten la obtención de híbridos con mayor potencial de producción. De este modo, actualmente en el sector porcícola, ya no se habla de razas sino de líneas porcinas, siendo estas: Pic, Topigc, Hypor, Polar genetics, Delta, entre otras. (Espinoza Toapanta, 2012).

Los tipos de cerdos más comunes en Ecuador son:

- **Hampshire:** Caracterizada por la excelente calidad de carne y la fácil adaptación a regiones tropicales. Este tipo de cerdo es representado por su color negro y una franja blanca que rodea su cuerpo. El rostro de estos

animales está constituido por una carga larga y recta, rodeado por orejas rectas. (Espinoza Toapanta, 2012)

- **Yorkshire:** Caracterizada por su peso y fácil reproducción. La cerda de esta raza se considera la más prolífera y con una excelente habilidad materna. Además el macho de esta raza puede llegar a pesar 800 libras en su madurez. Esta raza presenta un color blanco con una pigmentación rosa. Son animales largos, con cara ancha y orejas rectas con una ligera inclinación hacia adelante. (Espinoza Toapanta, 2012)
- **Landrace:** Caracterizadas también por su peso y fácil reproducción. Aunque el macho de esta raza no llega a pesar tanto como Yorkshire en su madurez, su peso puede alcanzar las 720 libras. Un aspecto diferenciador de esta raza es la gran longitud de su cuerpo. El color de esta raza es blanca con pigmentos de color, sus orejas pueden tapar los ojos. (Espinoza Toapanta, 2012)
- **Poland China:** Caracterizada por la cantidad de carne que cubre su hueso, sobre todo en las piernas. Esta raza tiene origen al sur de Ohio, en base al cruzamiento de cerdos Berkshire y otros cerdos blancos. Su cuerpo en general es ancho, con cuello corto y grueso. (Espinoza Toapanta, 2012)
- **Duroc:** Caracterizada por su velocidad de crecimiento y eficiencia de conversión alimenticia, bastante conocida por ser prolífera y rústica, así como por su resistencia a enfermedades y fácil adaptación a climas cálidos. Esta raza presenta un color rojo en tonalidades claras y oscuras. (Espinoza Toapanta, 2012)
- **Large Black:** Caracterizada por la fácil creación de músculo. Es una de las razas más antiguas de Inglaterra. Cabeza ancha, de longitud media, perfil cóncavo, hocico largo y grueso. (Espinoza Toapanta, 2012)

- **Berkshire:** Caracterizada por su costillar y jamón profundo. Es una raza inglesa producto del cruce entre razas chinas, napolitanas y celtas, cuyo resultado fue un animal de aspecto tosco. Actualmente la piel es de color negro al igual que el pelo, presentando manchas blancas en la parte distal de las extremidades, hocico y punta del rabo. (Espinoza Toapanta, 2012)

En Ecuador las razas más comunes son Yorkshire y Hampshire.

2.1.3. Modelo de Negocios

Un modelo de negocios es una herramienta que permite el conocimiento profundo de la estrategia y metodología de cómo la empresa va a lograr obtener sus ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra y beneficios para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor. (Entrepreneur, 2010)

En el mundo empresarial existe un sinnúmero de modelos de negocios, siendo los más relevantes para la caracterización de sectores de la producción: CANVAS, Design Thinking, Lean CANVAS, entre otros.

2.1.4. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS es un lienzo que permite al emprendedor moldear su idea de negocio de una forma concreta en nueve bloques de negocio en una sola página, en donde se puede analizar las hipótesis de cada bloque del modelo. (Blank, 2013). El modelo ha sido creado para implementar una lógica entre los factores que actúan en una empresa, determinando si esta tendrá o no éxito en su desarrollo. El modelo muestra la efectividad de la idea de negocio estableciendo los rasgos más importantes de los componentes a analizar dentro de cada uno de los nueve bloques. (Carvajal Cajas, 2018)

2.1.4.1. Bloques del Modelo CANVAS

Segmentos de mercado:

Los segmentos de mercado serán los grupos de clientes potenciales, una vez analizada las características específicas del mercado total, para ser agrupadas en base a sus similitudes; para que, de entre estos segmentos la empresa pueda identificar a quienes puede vender sus productos o servicios y decidir si se enfocará en ellos. (Carvajal Cajas, 2018)

Según (Kotler & Amstrong, 2006) los mercados son grandes y heterogéneos, por ello tienen infinidad de compradores, quienes difieren en sus deseos, recursos, localización entre otras. De ahí la razón por la que las empresas dividen el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos donde se logra llenar con productos y servicios ajustados a necesidades específicas.

Propuesta de valor:

Para (Kotler & Amstrong, 2006) “...La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretenden entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades...”. La propuesta de valor es un distintivo de una empresa en relación a las demás, haciendo que el cliente prefiera sus productos o servicios.

Para Carvajal, la propuesta de valor es un pilar fundamental en la estrategia empresarial, afirmando que “...aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelven problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.” (Carvajal Cajas, 2018). Para (Medina, 2012) la creación de valor radica en la capacidad que tiene una empresa para ofrecer productos y servicios más valiosos, lo que le permite sobrevivir en el largo plazo. De esta forma,

“...cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros la demanda se activa y el negocio crece...” (Medina, 2012)

Canales:

Para (Paz, 2008) define los canales son “...todas las actividades necesarias para poner el producto al alcance del consumidor meta, con el objetivo de facilitar su compra”.

Mientras que para Stanton el canal “...consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de éste al productor, al consumidor o usuario de negocios final...” (Stanton, Michael , Bruce J., Carranza Garza, & Ortiz Staines, 2007)

Existe una decisión fundamental que el emprendedor debe realizar, esta es la selección del tipo de canal por el que alcanzará el consumidor meta. Existen tres sistemas de canales: Directos, Indirectos y Mixtos, dependiendo de la participación o no de un intermediario. (Best, 2008)

Relaciones con clientes:

“...Las relaciones con clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, haciendo que éstos sientan una experiencia diferente el optar por la propuesta de valor entregada por la empresa...” (Carvajal Cajas, 2018)

Ciertos autores afirman que las relaciones que una empresa mantiene con sus clientes, son un compromiso en donde la empresa busca revelar que cuenta con los medios necesarios para atender las necesidades del cliente, de una forma diferente y más atractiva al de su competencia. (Carvazos & A.C., 2008)

Fuentes de Ingresos:

“Los ingresos son aumentos en los activos de la compañía provenientes de sus actividades orientadas hacia las utilidades y que origina flujos de efectivo positivos.” (Meigs, y otros, 2000)

De este modo, existen diversas fuentes de las que una empresa puede obtener ingresos. Para (Osterwlder & Pigneur, 2012) un modelo de negocio implica dos fuentes de ingreso: “1. Ingresos por transacciones derivadas de pagos de clientes; 2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente”.

Recursos clave:

Los recursos clave, son aquellos que le ayudarán a la empresa a generar su propuesta de valor. Así que las empresas deben identificar qué recursos utilizará para generar relaciones con sus clientes, en sus canales de distribución y en la generación de fuentes de ingreso, pues para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos. (Osterwlder & Pigneur, 2012)

Actividades clave:

“...Para crear una propuesta de valor, la empresa tendrá que cumplir tantas actividades como lo requiera cada proceso dentro de su giro de negocio.” (Carvajal Cajas, 2018). Para identificar las actividades clave (Osterwlder & Pigneur, 2012) manifiesta que se debe dar respuesta a la siguiente pregunta: “¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?”.

Asociaciones clave:

La empresa debe identificar las partes interesadas que puedan afectar o resultar afectadas de manera directa por las decisiones que tome la empresa, pues gestionar de una forma adecuada las relaciones con estas partes podría maximizar los beneficios del modelo de negocio. (Carvajal Cajas, 2018). La forma más común para diferenciar a estas partes es categorizar los vínculos que estas partes tienen con la empresa y su cercanía. Entre las partes más comunes se encuentran: los accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados y comunidades (Friedman & Miles, 2006)

Estructura de costos:

Para Horngren el costo se define como “...un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico...” (Horngren, McClelland Foster, & Srikant, 2002)

Para autores como Osterwalder y Pigneur la estructura de costos describe los costos incurridos en un modelo de negocio, para la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con clientes, los recursos, actividades y relaciones clave, el análisis de mercado y las fuentes de ingresos. Todos estos recursos generan un costo para la empresa, el mismo que no es difícil de diferenciar si se han definido bien los recursos, actividades y asociaciones clave con anterioridad. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

2.1.5. Modelo Design Thinking

Tim Brown, citado en (Serrano Ortega & Blázquez Ceballos, 2014) menciona que el Design Thinking como:

Disciplina que usa la sensibilidad de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado. El Design Thinking es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería...) para llegar a una solución humana deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. (Serrano Ortega & Blázquez Ceballos, 2014)

2.1.6. Modelo Lean CANVAS

Según (INCAE, 2018) Lean CANVAS es una herramienta de visualización de modelos de negocio ideal para empresas emergentes. Se enfoca en generar nuevas ideas y estandarizarlas para descubrir si el mercado busca las soluciones que la empresa propone. Se diferencia del modelo CANVAS porque está más centrado en la resolución de problemas y está dirigido a empresas emergentes y emprendedores.

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

2.2.1. Del Cerdo

2.2.1.1. Carne de cerdo en la alimentación

Según (Espinoza Toapanta, 2012) la carne de cerdo se ha considerado como un producto graso, ocupando un segundo lugar en la clasificación de alimentación sana o saludable. No obstante, diversos estudios han señalado el beneficio de la incorporación de la carne de cerdo en la alimentación diaria como factor de prevención de diversas enfermedades, por su alta concentración en vitaminas, especialmente la vitamina B1, la cual posee cinco

veces más que otras carnes rojas. Es por ello, que la calidad de su grasa y la cantidad y calidad de sus proteínas la han convertido en apetecida por el consumidor.

2.2.1.2. Del sector porcícola en el Ecuador

Para (Chugcho Jácome, 2017) en el Ecuador, la explotación de cerdos de forma tecnificada inicia desde la década de los 80, gracias a la intervención de inversionistas privados. Para el año 2017, Ecuador contaba con 150 exportaciones que se consideraban entre mediana y altamente tecnificada, lo que permitió mejorar los parámetros de nutrición, los procesos productivos, las instalaciones y el manejo sanitario en el sector pecuario.

El censo agropecuario desarrollado en 2017, demostró que la población porcina en el Ecuador para ese año estuvo constituida por 1.115.473 cerdos. Hace algunas décadas, la producción porcina ecuatoriana constituía un trabajo poco tecnificado, siendo la base de la producción la crianza de cerdos en patios, alimentándose a estos porcinos con residuos de las propias cocinas. Esta situación era la principal causa de que animales de este tipo de producción sean portadores de enfermedades como la triquinosis y la gripe porcina. (Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE), 2018)

Para (Chugcho Jácome, 2017) durante este año, existieron cerca de dos millones de personas involucradas en la producción traspatio, a través de producciones familiares, comunitarias, en forma de alcancías familiares. Así mismo, para la autora durante el año 2017, según datos proporcionados por la ASPE, existió un bajo nivel de formalidad en cuanto al cumplimiento de la normativa vigente.

A fin de incentivar a los porcicultores del país el registro de sus granjas ante Agrocalidad, la ASPE, se encuentra en la fase de diseño de un proyecto que incentive a los porcicultores

al cumplimiento de este requisito. Entre los incentivos, se encuentra la presentación del logotipo y/o nombre de las granjas registradas en la página web de la Asociación. (ASPE A. D., 2020). Las granjas registradas en la página web a nivel nacional son:

- La Europea
- Kevin Zambrano
- Italimentos
- Grupo Oro
- Gabriela López
- Fronteval S.A.
- Fabiana Corp
- Don Diego
- Codenor Ibarra
- Avícola Fernández
- Topigs Norvis
- Sociedad Porcina Los Ángeles
- PRONACA
- Molinos Champion

2.2.1.3.Sistema de producción porcina en Ecuador

Para (Espinoza Toapanta, 2012) la producción porcina en el Ecuador se ha dividido en tres extractos: Un nivel casero – chiquero; un nivel semi – industrial y un nivel industrial.

- **Nivel casero – chiquero:** Es aquella explotación porcina en donde las construcciones son rudimentarias, hay poca inversión de capital, sin asistencia técnica. Este sistema ha sido adoptado por pequeños productores campesinos; basado en la alimentación con desperdicios, la forma de manejo de la explotación

es bastante precaria, por lo general aquí abundan explotaciones con 2 a 5 cerdos y no hay ningún control sobre el comportamiento reproductivo de la piara y menos de la producción. En este nivel, el porcino alcanza un promedio de 25 a 40 kilos, es comercializado en las ferias más cercanas y desde ahí, el animal es llevado al matadero, en donde la faena se hace en condiciones precarias. (Espinoza Toapanta, 2012)

El consumo de carne faenada en lugares no aptos incrementa el riesgo de padecimiento de enfermedades como Salmonelosis.

- **Nivel semi- industrial:** Es aquel donde el productor ha adoptado algunas prácticas de tecnificación y los animales son producto del cruce de razas puras o mestizas. Existe una infraestructura de construcciones e inversión pequeña de capital, algunos equipos de fabricación artesanal, la asistencia técnica es ocasional y la alimentación de los animales puede darse con productos aprovechados de la localidad. (Espinoza Toapanta, 2012)
- **Nivel Industrial:** Es un tipo de explotación en donde se hace uso de técnicas más avanzadas, la alimentación es balanceada, los animales son de razas puras e híbridos, está definido el tipo de producción, se asiste técnicamente desde el punto de vista sanitario, las prácticas son adecuadas y hay una inversión de capital que implica la presencia de instalaciones costosas. El animal que se beneficia de este tipo de explotación por lo general va orientado a los camales de las grandes ciudades o se procesa en las industrias cárnicas. (Espinoza Toapanta, 2012)

2.2.2. Modelo de Negocios

El Modelo de negocios es una herramienta que le permite a la empresa definir con claridad qué va a ofrecer en el mercado, cómo lo va a ofertar, a quién se va a vender el producto, cómo se va a vender y la manera en que se generará los ingresos. También permite determinar la misión de la empresa, la metodología de producción o comercialización, los costos en que incurre y las diversas fuentes de ingresos.

Según Derek Abell citado en (Carvajal Cajas, 2018) Desde 1980, los modelos de negocio debían ser la suma de las respuestas a tres preguntas interrelacionadas en una empresa:

1. ¿A quién debo dirigirme como clientes?; ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles?
2. ¿Cuál debería ser mi propuesta de valor (diferenciada)
3. ¿Cómo debo hacer esto de una manera eficiente?

Para (Mitchell & Coles, 2003) los modelos de negocio incluyen seis elementos por conocer la empresa: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? Es utilizado por una empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos.

Según (Magretta, 2002) la estrategia no es un sinónimo de modelo de negocio, pues el modelo de negocio describe cómo deben encajar las piezas de un negocio comprendiéndolo como un sistema. De este modo, los modelos de negocio surgen de la cadena de valor dividida en dos partes: la primera relacionada a la producción o generación de algo y la segunda apegada a la venta o comercialización de lo producido.

Actualmente, varios autores plantean y requieren emplear técnicas o herramientas de creatividad con gran difusión en el diseño de modelos de negocio, sin embargo, es

importante que el responsable de la creación del modelo no confunda una herramienta creativa con el elemento sobre el que aplicará dicha herramienta. (Céspedes, José Maria, & March Chordá)

De este modo, (Epller, Hoffman, & Bresciani) afirma que “...Un método que ha sido diseñado específicamente para la innovación de modelos de negocio es: el lienzo del modelo de negocio (CANVAS) desarrollado por Osterwalder y Pigneur, mismo que aún no ha sido probado sistemáticamente...”

2.2.3. Modelo CANVAS

Para (Carvajal Cajas, 2018) a inicios de la revolución industrial a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, también inicia el auge del emprendimiento a nivel mundial, de este modo varios pensadores empezaron a analizar la empresa y sus componentes, entre estos estudios aparece los modelos o planes de negocio, que se han convertido en piezas clave para la creación o innovación de negocios.

Cuando los emprendedores plantean su idea, normalmente no tienen clara la forma de hacerla tangible y omiten la respuesta de interrogantes que se deben plantear antes de echar a andar un emprendimiento ¿Cuánto va a costar?, ¿Dónde obtendrá financiamiento?, ¿Quién será su público objetivo?, ¿Agregará valor su idea? . (Carvajal Cajas, 2018) En respuesta a estas y otras preguntas aparecen los modelos de negocio; la importancia radica en determinar qué tipo de modelo de negocio es adecuado.

El método consiste en un lienzo dividido en 9 bloques en dónde, los empresarios pueden dar forma a su negocio. Los nueve bloques por los que está conformado el lienzo CANVAS son: (Osterwalder & Pigneur, 2012)

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor

- Canales
- Relaciones con clientes
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

El principal problema de los pequeños y medianos porcicultores en el cantón Chunchi, es la vinculación de los procesos de producción, así como el conocimiento y control absoluto de los ingresos y costos inherentes a su negocio. Si bien los productores conocen que la producción y comercialización de carne de cerdo les permite alimentar a sus familias, desconocen con exactitud cuánto dinero pueden llegar a producir y cuánto dinero deben erogar para generar este ingreso. Del mismo modo, si bien los porcicultores conocen a la perfección los métodos para la crianza de cerdos, estos procesos no han sido analizados estratégicamente; situación que impide una potencialización de los recursos con que cuenta el emprendimiento.

Este panorama refleja la necesidad de “una herramienta” que permita el conocimiento de los ingresos y el control de los costos, así como el mejoramiento de los procesos productivos, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un modelo de negocios.

Dentro del mundo de la administración, varios autores, así como la alta gerencia de grandes empresas han desarrollado un sinnúmero de modelos de negocio, algunos estandarizados que permiten la aplicación y ajuste a cualquier emprendimiento y otros

diseñados específicamente para una empresa por un grupo de expertos en estrategias, finanzas y administración.

Al hablar de pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi, es claro que el tipo de negocios que abarca el presente trabajo está relacionado a emprendimientos, administrados por personas que buscan generar un ingreso mediante un proceso de explotación de recursos que ellos poseen y cuya técnica de explotación es dominada por sus administradores y no a altas empresas con niveles sofisticados de producción, es por ello que la versatilidad y la facilidad de interrelación de los componentes del modelo CANVAS se ajustan perfectamente a las necesidades de los porcicultores del cantón Chunchi.

3. METODOLOGIA

3.1 Unidad de análisis

El presente estudio posee un enfoque metodológico mixto mediante el uso de técnicas y herramientas cuantitativas y cualitativas; la investigación tuvo un alcance descriptivo e inductivo basándose en premisas particulares para obtener un modelo general. La unidad de análisis de la investigación estuvo conformada por los pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi.

3.2 Población

El cantón Chunchi está poblado por 20.587 habitantes, de los cuales 9.354 están domiciliados en la zona urbana y 11.233 en la zona rural. Según datos del INEC 2.742 personas se dedican a actividades agropecuarias en el sector, en el que existen ochenta y tres lugares de producción y comercialización de cerdos, estas granjas constituyeron la población de la investigación.

3.3 Selección de la muestra

En base a un muestreo estadístico estratificado se trabajó con 38 granjas con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 10%. El tamaño de la muestra se deriva de la siguiente fórmula

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza deseado

p: Proporción de la población deseada (éxito)

q: Proporción de la población deseada (fracaso)

e: Nivel de error dispuesto a cometer

N: Tamaño de la población

Tabla 2. Granjas de la investigación

GRANJAS QUE CONSTITUYERON LA MUESTRA EN EL CANTÓN CHUNCHI		
1. El Rolito	14. Porcigran	27. Ruta alegre
2. Malpan	15. San Carlos	28. Pallatanga
3. Las Lojas	16. Rosario	29. El Chaparral
4. Santa Lucía	17. San Luis	30. La Finca
5. Anónima	18. La Finca	31. Anónima
6. El Carmen	19. Charrón	32. Anónima

7. Chunchi	20. Siete Hermanos	33. Guamote
8. Virgen del Cisne	21. Cua Cuá	35. La Trigueñita
9. Cuadruco	22. Rancho Alegre	36. La Molienda
10. Abue Pepe	23. Flores	37. El Camino
11. Los Chanchitos	24. Los Pinos	38. Anónima
12. Sofía	25. Anónima	
13. De la Chakra	26. El Abuelo	

Nota: Elaboración propia.

3.4 Métodos empleados

En la actualidad existen varios métodos de análisis para el planteamiento de modelo de negocios. Por todos los componentes que abarca, y por la versatilidad de su lienzo, se consideró a CANVAS como el método más efectivo para la elaboración del modelo de negocios del sector porcícola en el cantón Chunchi, en un primer momento se elabora un diagnóstico de la actividad, a fin de definir los conceptos e información necesaria para sustentar el estudio y encontrar brechas de deficiencia sobre las que se determina propuestas de mejora en el modelo de negocio, mediante técnicas de observación directa, y recolección de datos cuantitativos de los procesos de producción, comercialización y otros. Consecutivamente se diseñó una encuesta obtenida a través de una operacionalización de las variables relacionadas con la oferta, demanda, precios y se aplicó de manera presencial. Los datos se procesaron en el software estadístico SPSS, pudiendo conocer y analizar la realidad de las granjas del cantón Chunchi, a fin de construir un perfil del negocio porcícola.

La investigación presenta un enfoque metodológico mixto, pues realiza el levantamiento de información mediante herramientas cuantitativas y cualitativas, cuenta con un alcance descriptivo y un método de estudio inductivo basando en premisas particulares para obtener un modelo general. La población de la investigación está constituida por los pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi.

3.5. Identificación de las necesidades de información

Durante el desarrollo del presente estudio se identificaron las siguientes fuentes de información:

Tabla 3. Fuentes de información

Fuentes de información	
Literatura acerca de los modelos de negocio	Fuentes primarias: Artículos de revistas, tesis, investigaciones.
Indicadores acerca del mercado porcícola	Fuentes primarias: INEC
Proceso productivo de la actividad porcícola	Datos primarios: Diagramas de flujo levantados directamente en pequeñas y medianas granjas porcícolas
Oferta, demanda y precios del sector.	Datos primarios: Encuesta y entrevista aplicada directamente a los administradores de las 38 granjas porcícolas

	Datos secundarios: información acerca de la oferta y demanda ya recolectados en otras investigaciones.
--	--

Nota: Elaboración propia.

3.6. Técnicas de recolección de datos

Tabla 4. Técnicas de recolección de datos

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
Objetivo 1. Diagnosticar la actividad porcícola a fin de detectar brechas a mejorar en los procesos productivos y de comercialización.		
Actividades	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los procesos de producción • Determinación de los procesos de comercialización • Determinación de costos • Identificación de Proveedores y potenciales clientes 	Observación Directa y Encuesta aplicada de manera presencial a pequeños y medianos porcicultores del cantón Chunchi	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Diagramas de Flujo
Objetivo 2. Analizar el perfil de caracterización de granjas porcícolas en el sector y los procesos de producción y comercialización.		
Actividades	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Datos • Comparación 	<ul style="list-style-type: none"> • Software SPSS • Lienzo Canvas

<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de procesos entre granjas • Creación de un perfil general 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstrucción 	
<p>Objetivo 3. Proponer la implementación de un Modelo de Negocios para la producción y comercialización de granjas porcícolas.</p>		
Actividades	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de componentes de modelo de negocio • Análisis de los componentes del modelo de negocios • Creación del Modelo de Negocios • Propuesta de implementación de modelo de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Datos • Investigación • Charlas informativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de flujo • Análisis de costos • Análisis del microentorno

Nota: Elaboración propia.

4.DESARROLLO

4.1. Diagnóstico de la Actividad porcícola

4.1.1. Caracterización de las Fincas

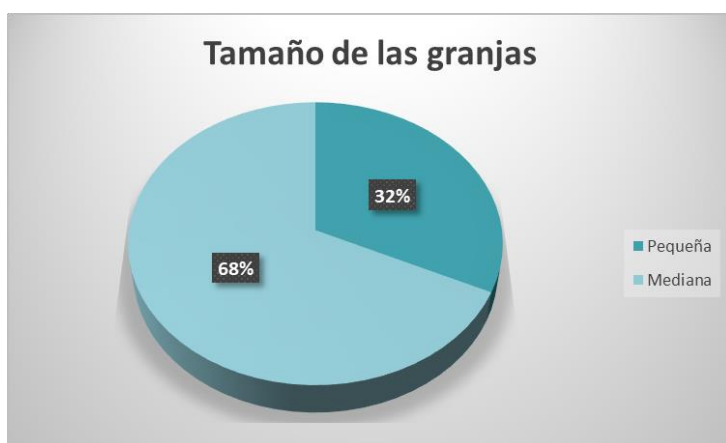
Para la caracterización de las Fincas, se llevó a cabo una entrevista semi estructurada a los dueños de las 38 granjas porcícolas, mismas que fueron procesadas en el sistema estadístico SPSS, determinando los siguientes resultados:

Tabla 5. Tamaño de la Granja

Tamaño de la granja	
Pequeña	32%
Mediana	68%

Nota: Elaboración propia.

Figura 8. Tamaño de la Granja



Nota: Elaboración propia.

Para la determinación del tamaño de la granja, se consideró la perspectiva que el o los dueños tienen de su propia granja. El resultado de la entrevista estableció que de una muestra de 38 granjas, el 32% son consideradas por sus dueños como “pequeñas granjas”; mientras que el 68% son consideradas como “medianas”.

Es importante destacar que la determinación del tamaño de la granja, es una autopercepción que el dueño de la granja tiene sobre su situación.

Número de Trabajadores

Tabla 6. Número de trabajadores

Número de trabajadores	
1 – 5	78%
6 -10	15%
11 – 15	3%
más de 15	4%

Nota: Elaboración propia.

Figura 9. Número de trabajadores



Nota: Elaboración propia.

El resultado de la encuesta determinó que el 78% de las granjas del cantón Chunchi cuentan con 1 y 5 trabajadores. Mientras que solo el 4% de las granjas cuentan con más de 15 trabajadores. La interrelación de las variables en el sistema SPPS, determinó que el 100% de las granjas autodenominadas como “pequeñas” cuentan con 1 y 5 trabajadores; mientras que el 87% de las granjas autodenominadas como “medianas”, también cuentan con entre 1 y 5 trabajadores. Este resultado indica que no existe un criterio fijo, ni una percepción clara por parte de los propietarios del tamaño real de sus granjas.

Según el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, mismo que es citado también por la Ley de Régimen Tributario Interno las empresas se clasifican según la siguiente categoría:

Microempresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. (Presidente Constitucional de la República, 2018)

Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$300.001,00) y un millón (US \$1.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América y; (Presidente Constitucional de la República, 2018)

Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5.000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (Presidente Constitucional de la República, 2018)

Número de Cerdos Criados

Tabla 7. Número de cerdos criados

Número de cerdos en crianza	
1 – 20	7%
21 – 40	73%
41 – 60	18%
más de 60	2%

Nota: Elaboración propia.

Figura 10. Número de cerdos criados



Nota: Elaboración propia.

El resultado de la Encuesta determinó que el 73% de las granjas logran criar entre 21 y 40 cerdos por año, mientras que solamente el 2% de las granjas logran criar más de 60 cerdos. La interrelación de las variables, determinó que del total de granjas que lograron criar entre 41 y 60 cerdos al año, 89% contaban con un número entre 1 y 5 trabajadores. Mientras que del total de granjas que criaron entre 1 y 20 cerdos, 85% también contaba con 1 y 5 trabajadores. Esta interrelación, podría ser el indicador de un indicio de subutilización de la mano de obra, para las granjas que crían entre 1 y 20 cerdos al año.

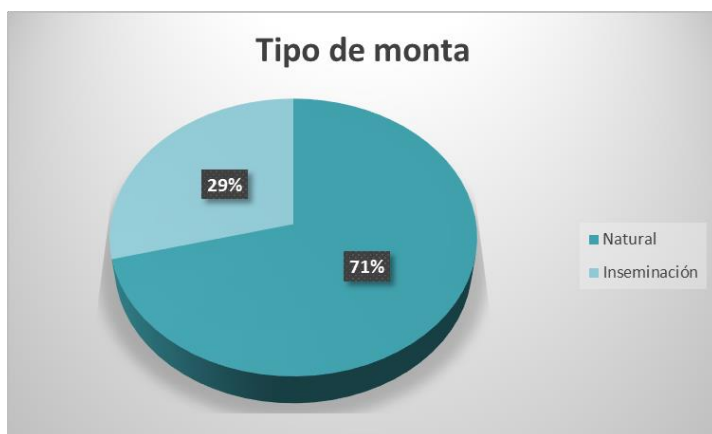
Tipo de Monta

Tabla 8. Tipo de monta

Tipo de Monta	
Natural	71%
Inseminación	29%

Nota: Elaboración propia.

Figura 11. Tipo de monta



Nota: Elaboración propia.

El resultado de la encuesta determinó que el 71% de las granjas del cantón Chunchi utiliza la monta natural, mientras que solo el 29% ha aplicado inseminación en los porcinos. La interrelación de variables ha permitido conocer que del total de granjas que utiliza monta natural, el 63% logra criar entre 21 y 40 cerdos al año. Mientras que, del total de granjas que utiliza inseminación artificial el 79%, logra criar entre 21 y 40 cerdos al año.

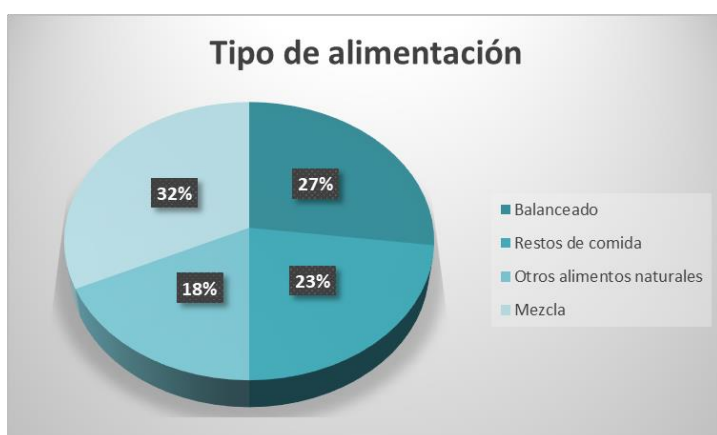
Forma de Alimentación

Tabla 9. Forma de alimentación

Forma de alimentación	
Balanceado	27%
Restos de comida	23%
Otros alimentos naturales	18%
Mezcla	32%

Nota: Elaboración propia.

Figura 12. Forma de alimentación



Nota: Elaboración propia.

El resultado de la encuesta determinó que no existe una tendencia a un solo tipo de alimentación, pues el 27% de las granjas alimentan a sus cerdos con balanceado, el 23% alimentan a sus cerdos con restos de comida y el 32% con una mezcla entre balanceado, restos de comida y otros alimentos. La interrelación de las variables, ha permitido determinar que del total de granjas que logran criar entre 21 y 40 cerdos, el 32% alimenta a sus porcinos con balanceado, mientras que el 25% alimenta con restos de comida y el 34% con una mezcla de ambas opciones.

4.1.2. Determinación de las Actividades Primarias Actuales

Ingreso del cerdo a la granja

La mayoría de los cerdos ingresan a las granjas como producto de la reproducción, ya sea a base de inseminación o monta natural. La mayor parte de granjas logran tener dos camadas al año y el 72% de ellas cuenta con entre 1 y 5 madres reproductoras. Del total de granjas que utilizan reproducción natural, 92% cuentan solo con un macho reproductor.

En Ecuador las razas más comunes son Yorkshire y Hampshire.

Si existe un déficit de la cantidad de cerdos en crianza en relación a la capacidad instalada, el 85% de las granjas compran cerdos en la plaza del cantón o a productores aficionados de cerdos. Las características más importantes para la compra de cerdos son: lomo sin cerdas y pierna gruesa y ancha. El 90% de las granjas compra los cerdos en base a la experiencia del dueño y solo el 2% tiene determinado estándares que pueden ser cuantificados, como peso, tamaño de las piernas y lomo, edad del cerdo, entre otros.

Crianza del cerdo

Figura 13. Crianza del cerdo



Nota: Elaboración propia.

El 79% de los cerdos están listos para la venta entre 6 y 8 meses de vida, con un peso entre 120 y 150kg. El 77% de las granjas cuentan con trabajadores, miembros de un núcleo familiar.

El 94% de las granjas alimentan a sus cerdos entre 3 y 4 veces al día. La mayor parte de cerdos son alimentados con productos secos en la mañana y en la tarde, mientras que con productos líquidos en la media mañana y la media tarde. El 56% de las granjas, alimenta mayor cantidad de veces al día a las madres reproductoras y la mayoría entrega porciones diferentes a los cerdos en crianza para la venta que a los reproductores. Solo el 1% de las granjas alimenta más a los cerdos macho que a las hembras.

El 34% de las granjas presentan un índice de muerte de entre 1 y 5 cerdos al año. Mientras que el 31% entre 6 y 10 cerdos al año. Las principales causas anunciadas para el deceso de los porcinos se encuentran: la falta de abrigo y causas naturales. El 73% de las granjas utiliza a los cerdos muertos para la preparación de la alimentación de otros animales.

El 96% de las granjas baña a los cerdos una vez al año, generalmente antes de la faena.

El 72% de las granjas separa a los cerdos adultos de los cerdos bebés.

En una entrevista con representantes del cuerpo técnico del GAD del Cantón Chunchi, se ha determinado que las fallas técnicas reportadas en la crianza de los porcinos se deben a la falta de cuidados sanitarios en las pequeñas granjas, aunque entidades como el ARCSA, tratan de implementar medidas para evitar estas situaciones, muchos granjeros encuentran la forma de evadir estas medidas.

Comercialización del cerdo

El 64% de las granjas, comercializan al cerdo dos veces por semana en la plaza del cantón.

El 89% de ellas considera al domingo como el mejor día para comercialización. Del total de granjas que ofrecen la venta de cerdo para hacer hornado, 98%, aceptan que pueden

recibir a sus clientes en las fincas, en lugar de llevar el cerdo al mercado. El 82% de las granjas afirman que terminar la labor de comercialización antes de mediodía. El 91% de las granjas comercializan entre 1 y 5 cerdos por semana entre grandes y pequeños.

4.1.3. Determinación de las Actividades Secundarias

El 73% de las granjas se encuentran bajo la administración del jefe de hogar, quien es el propietario de la granja y es el encargado de llevar las cuentas de ingresos, costos y gastos. El 68% de las granjas lleva un libro oficial de ingresos y gastos, de este porcentaje el 23% lo analiza de forma mensual, el 47% lo analiza de forma anual y el 30% no efectúa un análisis de los resultados obtenidos. La determinación de precios se encuentra a cargo del jefe de hogar. El 96% de las granjas no cuenta con un precio fijo de venta del cerdo, la mayoría afirma tener experiencia en el análisis de las condiciones de mercado. Solo el 0,5% de las granjas considera que utiliza una estrategia de marketing para promocionar el producto, misma que consiste en la utilización de atuendos coloridos y énfasis en la atención al cliente.

Tabla 10. Actividades secundarias

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	ENCARGADO
Administración	Jefe de Hogar
Ingresos, costos y gastos	Jefe de Hogar
Análisis de Resultados del período	Jefe de Hogar
Determinación de precios	Jefe de Hogar
Marketing	NO es aplicado en la mayoría de granjas

Nota: Elaboración propia.

Tras el análisis de las actividades secundarias, se puede concluir que la mayoría de las granjas coloca las responsabilidades administrativas y financieras en los administradores – jefes de hogar. Quienes también son los encargados de la crianza, faena y comercialización de la carne de cerdo.

4.1.4. Análisis FODA

Tabla 11. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento empírico profundo el proceso de crianza de cerdos, así como su comercialización. • Capacidad Instalada • Predisposición al trabajo de toda la familia. Trabajo en Equipo • Conocimiento de precios de rovedores y clientes • Reutilización de los Desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia del camal municipal para la faena del cerdo • Facilidad de venta de cerdo en las mismas granjas. • Alianzas con vendedoras de cerdo preparado en el mercado. No existe un acuerdo firmado, son convenios tácitos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de elementos tecnológicos en los procesos de producción • Falta de análisis de resultados para la toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima variante que incrementa el riesgo de muerte de las crías • Versatilidad en el cambio de precios del cerdo en pie. Falta de

<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación para la optimización de recursos productivos 	<p>un organismo u asociación que permita la regulación de precios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tendencia de consumo de productos de origen vegetal.
--	---

Nota: Elaboración propia.

4.1.5. Análisis PESTEL

Tabla 12. Análisis PESTEL

P	POLÍTICOS
	<p>POSITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarifa 0% del IVA para bienes agrícolas, lo que permite la disminución de los costos de producción y la reducción de precios (Oportunidad) Presencia de Institutos de Economía Popular y Solidaria que presentan capacitaciones constantes (Oportunidad) Presencia de camal municipal para la faena de los cerdos (Oportunidad) Facilidad de ingreso de los productores al mercado local para comercialización de cerdos (Oportunidad).
E	ECONÓMICOS
	<p>POSITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Versatilidad en el cambio de precios de la carne de cerdo (Oportunidad). Compra al por menor de comida para cerdo en las tiendas locales, lo que encarece los precios (Oportunidad). Contratación de veterinarios locales, lo que disminuye costos de traslado (Oportunidad).

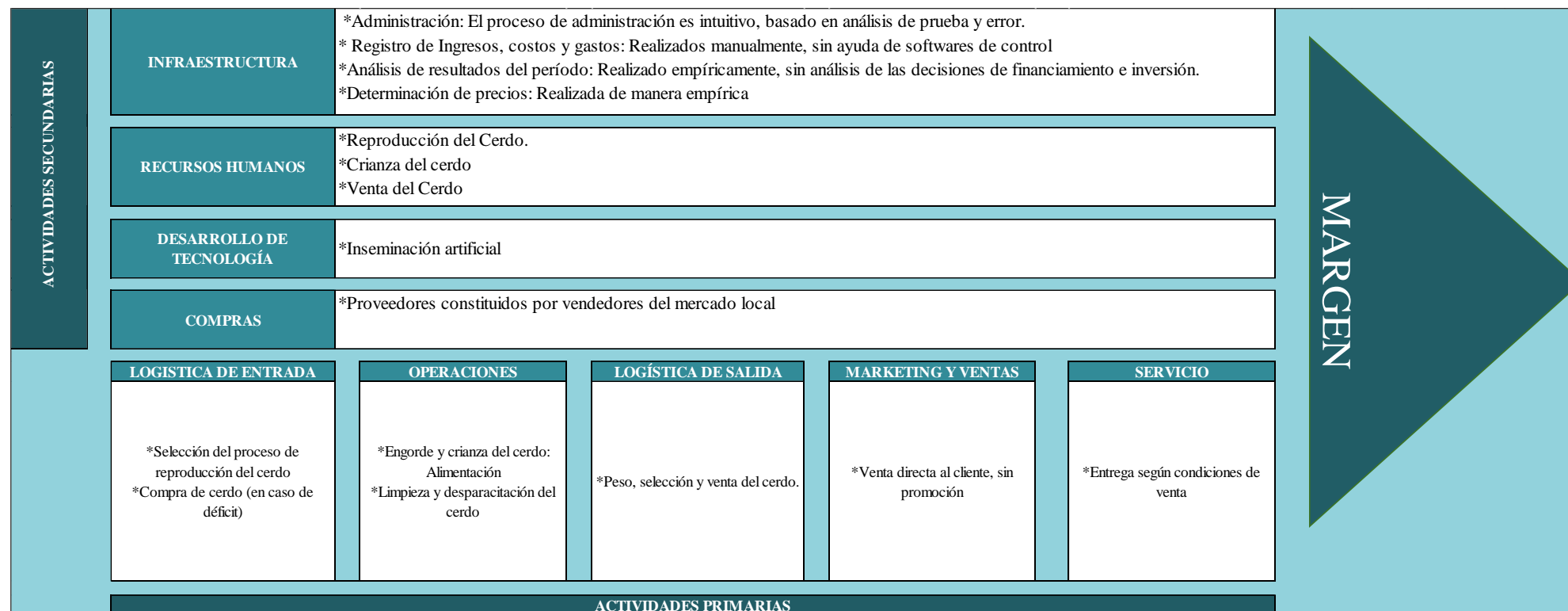
S	SOCIO CULTURALES
	POSITIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Alto consumo de carne de cerdo en la región para preparación doméstica (Oportunidad). • Alto consumo de carne la región para la venta de cerdo preparado (Oportunidad).
T	TECNOLÓGICOS
	POSITIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de preferencias por la reproducción por medio de inseminación, lo que produce reducción de costos (Oportunidad) • Ingreso de tecnología que permite abrigar a los cerdos, evitando su deceso (Oportunidad)
E	ECOLÓGICOS
	POSITIVOS <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de sistemas de reciclaje de aguas (Oportunidad) • Acceso de las granjas a fuentes hídricas a menor precio, para facilitar el aseo de los criaderos de cerdo, así como la reducción de costos de producción (Oportunidad).
L	LEGALES
	POSITIVOS

- Control por parte de la municipalidad del cantón del cumplimiento de medidas sanitarias para el faenamiento y comercialización de la carne de cerdo (Oportunidad).

Nota: Elaboración propia.

4.1.6. Cadena de valor

Tabla 13. Cadena de Valor



Nota: Elaboración propia.

Las actividades de Administración se realizan de manera intuitiva, basado en análisis de prueba y error. El Registro de Ingresos, costos y gastos; así como el análisis de resultados del período son realizados de manera empírica y manual, sin ayuda de softwares para la toma de decisiones ni de control. La determinación de precios es realizada de manera empírica. Todas las actividades de infraestructura son desarrolladas por el jefe de hogar; quien en el 73% de las granjas cumple funciones de gerencia. El personal de las granjas está constituido en su mayoría por miembros del grupo familiar; no se desarrollan procesos de reclutamiento y selección de Talento Humano. Pocas granjas desarrollan procesos de capacitación y no existen evaluaciones del desempeño. Todos los trabajadores de las granjas participan en los diferentes procesos. No existe una asignación definida de horas. Las tareas se encargan según como surjan las necesidades. Al ser un proceso, cuyo conocimiento se hereda de padres a hijos. Los trabajadores conocen todo el proceso y saben qué hacer durante todas las fases; lo que ha ocasionado que no exista una clarificación de tareas. El 71% de las granjas reproducen a sus cerdos con un tipo de monta natural; mientras que el 29% por inseminación. No se llevan registros en computadora de los ingresos y gastos, ni del estado de salud de los porcinos. La principal compra de las granjas es respecto a la alimentación del cerdo: balanceado; este es comprado en las comercializadoras de alimentos para animales del mercado local.

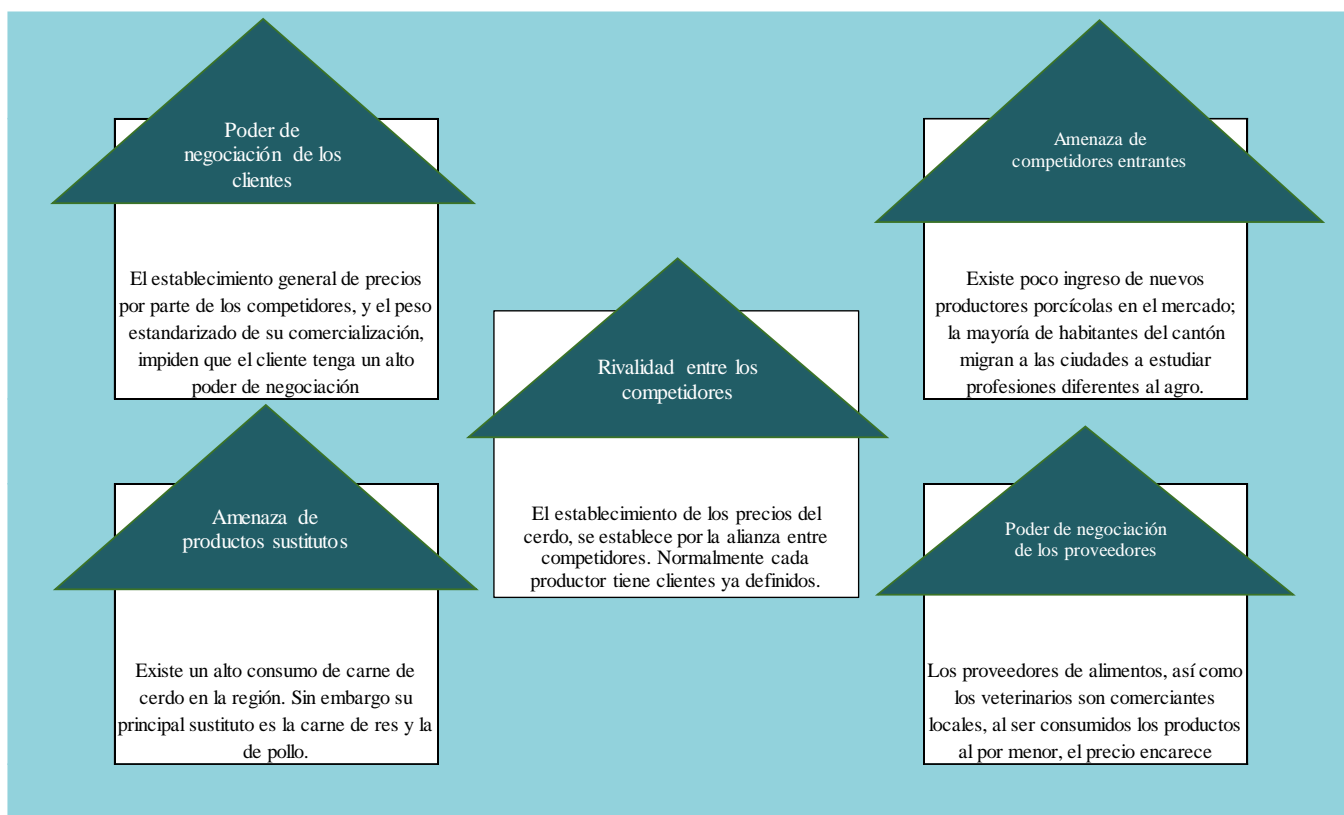
El cerdo ingresa a la granja como producto de la reproducción, ya sea a base de inseminación o monta natural. Si existe un déficit en la cantidad de cerdos con relación a la capacidad instalada; se compra la diferencia en la plaza del cantón o a productores aficionados. Los cerdos están listos para la venta entre 6 y 8 meses de vida. La alimentación de los cerdos varía entre 3 y 4 veces al día. El 34% de las granjas presentan un índice de muerte entre 1 y 5 cerdos al año. En el 96% de las granjas se baña a los cerdos una vez al año. Cuando el cerdo llega a pesar entre 120 y 150kg; el 64% de las

granjas comercializan al cerdo dos veces por semana en la plaza del cantón. Siendo el domingo el mejor día para la comercialización. Las granjas no presentan procesos de marketing claramente estructurados y definidos. Algunas granjas presentan alianzas con las vendedoras de cerdos preparados. La relación con el cliente finaliza una vez entregado el cerdo en pie.

La cadena de valor actual presenta carencias en desarrollo de tecnología, automatización e implementación de sistemas de control y monitoreo. La infraestructura de la planta no es automatizada y no se imparten sistemas de capacitación a los cuidadores de los porcinos. No existen procesos de selección de personal ni procesos técnicos reproductivos.

4.1.7. Análisis de las Fuerzas de Porter

Tabla 14. Análisis de las Fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia

Calificación de las fuerzas de Porter

Tabla 15. Calificación de las fuerzas de Porter

FUERZA DE PORTER	ESTADO
Poder de Negociación de Clientes	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Medio
Amenaza de competidores entrantes	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alto
Rivalidad entre los competidores	Bajo

Nota: Elaboración propia.

4.2. ELABORACIÓN DEL PERFIL ACTUAL

4.2.1. Componentes del modelo CANVAS

4.2.1.1. Segmentos de mercado

El principal segmento de mercado de las granjas porcícolas del cantón Chunchi, está constituido por los compradores de la plaza del cantón, a quienes se les oferta el cerdo dos veces por semana. Otros compradores potenciales, están constituidos por las vendedoras de cerdo preparado, específicamente por hornado.

4.2.1.2. Propuesta de valor

La principal propuesta de valor de las granjas porcícolas del cantón Chunchi, es la venta del cerdo en pie en la misma granja, lugar en donde los clientes pueden seleccionar el cerdo a comprar, de acuerdo a las características que ellos consideren necesarias.

4.2.1.3. Canales

El principal canal de promoción del producto es de manera directa, pues el producto es vendido directamente al consumidor. El jefe de familia, quien es el administrador de la

granja, oferta su producto visitando a los vendedores de cerdo preparado y ofertando a los consumidores que acuden a la plaza del cantón.

4.2.1.4. Relaciones con clientes

La principal característica del trato con clientes que acuden a las plazas es servicial. Creando en el subconsciente del cliente la sensación de predisposición al servicio. En cuanto al trato con las vendedoras de carne de cerdo preparada, se realizan visitas periódicamente, de manera amistosa, para ofertar el cerdo.

4.2.1.5. Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos de las granjas porcícolas del cantón Chunchi es la venta de cerdos en pie. En cuanto a los deshechos de los cerdos, se vende abono o se utiliza para la misma granja. Actualmente las granjas venden entre 70 y 80 cerdos por año, en promedio a un precio de 200,00 USD.

4.2.1.6. Recursos clave

Los recursos clave con que cuentan las granjas porcícolas del cantón Chunchi está constituido por el conjunto de conocimientos ancestrales empíricos sobre la crianza de cerdo.

4.2.1.7. Actividades clave

Las actividades clave están constituidas por: El Ingreso del cerdo a la granja, la crianza del cerdo, la comercialización del cerdo; en calidad de actividades primarias. En calidad de actividades secundarias, se encuentra la administración de la granja, la determinación de ingresos, costos y gastos, el análisis de los resultados del período, la determinación de precios y la promoción del producto.

4.2.1.8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave de las granjas porcícolas del cantón Chunchi, está constituida por las relaciones establecidas con los proveedores de balanceado, así como con el veterinario que atiende a los cerdos en crianza. También existe capacitación a productores impartida por entidades públicas. El 32% de las granjas han recibido financiamiento por parte de una institución financiera.

4.2.1.9. Estructura de costos

Actualmente, las granjas no tienen una determinación clara de los costos de la crianza y engorde del cerdo en pie. La mayor parte de granjas pequeñas enfocan sus finanzas a la corroboración de que los ingresos por la venta de cerdo permitan la crianza de nuevas camadas, así como la subsistencia de los miembros del núcleo familiar. Las granjas medianas estiman los costos de producción entre 11.000 y 14.000 USD al año. Al no existir sistemas de control claramente definidos, no se puede determinar cuellos de botella, ni medias de mitigación de riesgo.

4.2.2. Modelo CANVAS actual de las granjas porcícolas

Tabla 16. Modelo CANVAS actual de las granjas porcícolas

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
*Proveedores de balanceado *Médico Veterinario *Camal Municipal *Vendedoras de cerdo preparado.	*Ingreso del cerdo a la granja *Crianza - Engorde del cerdo *Comercialización del Cerdo *Administración de la granja *Determinación de Ingresos, costos y gastos *Análisis de los resultados del período *Determinación de precios *Promoción del producto	Venta de cerdo en pie en la misma granja, lo que permite al cliente seleccionar el cerdo a comprar. Crianza del cerdo sin hormonas, con técnicas de crianza ancestrales.	Personal - Largo Plazo Se realizan visitas a las vendedoras del mercado. Se permite a los compradores visitar la granja y seleccionar el porcino a adquirir.	*Compradores de la plaza del cantón *Vendedores de carne de cerdo preparada
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	1) Conjunto de conocimientos ancestrales sobre la crianza de los cerdos 2) Talento Humano		Canal de Distribución Directo - Corto	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJOS DE INGRESOS	
Constituido por la compra de balanceado, sueldo de trabajadores, Veterinario, Desperdicios, Servicios Básicos, Insumos de Limpieza, Indumentaria de Protección, Medicina para cerdos.			Constituido por la venta de cerdos en pie y deshechos de los cerdos para abono.	

Nota: Elaboración propia.

4.3. Análisis de debilidades, oportunidades y determinación de estrategias

Tabla 17. Análisis de debilidades, oportunidades y determinación de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA CRUZADO	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia del camal municipal para la faena del cerdo • Facilidad de venta de cerdo en las mismas granjas. • Alianzas con vendedoras de cerdo preparado en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima variante que incrementa el riesgo de muerte de las crías • Versatilidad en el cambio de precios del cerdo en pie. Falta de un organismo u asociación que permita la regulación de precios.
FORTALEZA		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo el proceso de crianza de cerdos, así como su comercialización. • Capacidad Instalada • Predisposición al trabajo de toda la familia. Trabajo en Equipo • Conocimiento de precios de proveedores y clientes • Reutilización de los Desperdicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar Visitas a los consumidores de carne de cerdo y ofertar la posibilidad de compra del cerdo en la misma granja. • Colocar el nombre de la granja, así como el contacto en las instalaciones del camal. • Colocar el nombre de la granja, así como el contacto en las instalaciones del camal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fusionar el conjunto de conocimientos ancestrales con actualizaciones tecnológicas. • Incentivar la creación de asociaciones de porcicultores a fin de regular los precios del mercado.
DEBILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implementación de elementos tecnológicos en los procesos de producción • Falta de análisis de resultados para la toma de decisiones • Falta de capacitación para la optimización de recursos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en actividades administrativas y relacionadas a la porcicultura, así como actualizaciones tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en marketing

Nota: Elaboración propia.

El primer paso para una reestructuración de la granja que potencialice sus recursos es el establecimiento de una filosofía empresarial. Para ello, la granja deberá determinar su Misión (la razón por la que existe); su Visión (Como se proyecta en unos años); Políticas y Valores; así como sus objetivos y estrategias a corto y largo plazo.

Una vez desarrolladas y analizadas las herramientas de análisis estratégicos como FODA, PESTEL, Cadena de Valor y Fuerzas de Porter, se ha determinado que la principal estrategia a seguir es una fuerte estrategia de marketing en el que se promocióne la

posibilidad de que el consumidor pueda elegir el peso del cerdo en la misma granja. Por las encuestas, se sabe que el factor “precio” es un determinante clave para la selección del porcicultor, según las encuestas de percepción de los consumidores, sin embargo, la presencia de un oligopolio en el cantón Chunchi, evita que los precios fluctúen demasiado entre un porcicultor y otro. Una de las erogaciones clave de dinero es la compra de porcinos en calidad de lechones, por lo que la mayor parte de granjeros debería tratar de adquirir cerdos mediante reproducción y no compra de cerdos para crianza.

Por otra parte, las granjas deben hacer énfasis en la limpieza y aseo de las granjas; así como el cuidado de sus porcinos, pues si bien el precio es el principal factor determinante, el cuidado de la granja y el cerdo es un factor que incide en las decisiones de compra del consumidor.

Si bien en las encuestas se estableció que el precio estándar es 200,00 USD por cerdo; existen granjas que llegaban a venderlo hasta en 150 o 180 USD, para evitar estas especulaciones de mercado se recomienda la creación de asociaciones de porcicultores en la zona a fin de establecer precios. Se considera que el precio de 200 USD es suficiente para cubrir costos fijos y variables, así como para ofrecer utilidad por la inversión de activos en la granja.

En cuanto a las Actividades clave, se ha determinado que existen granjas que prefieren la compra de crías, el análisis de Costos ha determinado que el método de ingreso de nuevos porcinos a la granja es mediante reproducción. Actividad que debe ser enfocada por los porcicultores.

Una de las principales asociaciones clave para las granjas debe ser las Instituciones Financieras, quienes permitirán la adquisición de nuevas tecnologías. Cabe recalcar que la capacitación del personal tanto administrativo en toma de decisiones estratégicas, como

operativo en manejo, crianza y cuidado de los cerdos, permitirá la toma de mejores decisiones de inversión que pueden ser financiadas a través de créditos.

4.4. MODELO CANVAS PROPUESTO PARA EL SECTOR PORCÍCOLA

Tabla 18. Modelo CANVAS propuesto para el sector porcícola

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
*Proveedores de balanceado *Médico Veterinario *Entidades capacitadoras *Instituciones Financieras *Vendedoras de mercado local y mercados cercanos *Camal Municipal	*Reproducción del cerdo *Compra del cerdo *Engorde y Crianza del cerdo *Limpieza y desparasitación del cerdo *Peso, selección y venta del cerdo *Administración de la granja *Determinación de Ingresos, costos y gastos *Análisis de los resultados del período *Determinación de precios *Promoción del producto	*Énfasis en la limpieza y aseo de las granjas *Vacunación oportuna de los porcinos *Costos de producción más bajos *Selección de los porcinos en las propias granjas	Relación Personal a Largo Plazo. Generación de la idea de venta de porcinos a precios más bajos. Énfasis en el aseo y cuidado de los cerdos	*Faenadores y comerciantes de carne de cerdo cruda *Comerciantes de carne de cerdo preparada *Personas particulares, quienes compran cerdos para compromisos y eventos familiares
	RECURSOS CLAVE 1) Conocimiento ancestral de la crianza del cerdo 2) Granjas equipadas para la crianza del cerdo 3) Buenas relaciones con los clientes 4) Visitas a clientes 5) Talento Humano Capacitado y Motivado		CANALES *Visitas a clientes *Promoción en la feria del cantón	
	ESTRUCTURA DE COSTOS Constituido por la compra de balanceado, sueldo de trabajadores, Veterinario, Desperdicios, Servicios Básicos, Insumos de Limpieza, Indumentaria de Protección, Medicina para cerdos.		FLUJOS DE INGRESOS Constituido por la venta de cerdos en pie y deshechos de los cerdos para abono.	

Nota: Elaboración propia

4.4.1. Segmentos de Mercado

Para el análisis de segmento de mercado, se trazó una encuesta a través de Google forms a los moradores del cantón Chunchi. Se envió una encuesta a 200 moradores, de los cuales se obtuvo una respuesta de 50 moradores, la respuesta de la encuesta determinó los siguientes resultados:

El segmento de clientes de los porcicultores del cantón Chunchi está constituido por:

- Comerciantes de carne de cerdo cruda
- Comerciantes de carne de cerdo preparada
- Personas particulares, quienes compran cerdos para compromisos y eventos familiares

La mayor parte de compradores de carne de cerdo son personas que no manejan redes sociales y prefieren el contacto físico para la selección del porcino a consumir.

4.4.2. Propuesta de valor

De acuerdo con la encuesta aplicada a los moradores del cantón Chunchi, la principal característica para la fidelización de los clientes es el precio, seguida por el sabor de la carne y la buena atención. Del resultado de las entrevistas con los porcicultores y las encuestas con los clientes, se determina que la propuesta de valor de una granja porcícola debe ser:

- Énfasis en la limpieza y aseo de las granjas
- Vacunación oportuna de los porcinos
- Costos de producción más bajos
- Selección de los porcinos en las propias granjas

4.4.3. Canales

El resultado de la interrelación de las variables en la encuesta a consumidores ha determinado que los clientes prefieren canales de promoción directos y cortos, en este sentido:

Los vendedores de carne de cerdo cruda y cocinada prefieren visitas a las granjas para selección del cerdo.

Los compradores privados de carne de cerdo consideran que la promoción y venta de la carne de cerdo en el mercado, es un canal suficiente para su percepción.

4.4.4. Relaciones con clientes

La relación de los porcicultores con los clientes deberá ser personal tratando de establecer relaciones a largo plazo, entregando una percepción de venta de porcinos a precios más bajos (aun cuando estos no puedan ser reducidos significativamente en relación a la competencia) y haciendo énfasis en el cuidado de los cerdos y el aseo y mantenimiento de las granjas.

4.4.5. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de las granjas porcícolas del cantón Chunchi es la venta de cerdos en pie. En cuanto a los deshechos de los cerdos se vende como abono o se utiliza en la misma granja.

Cada cerdo tiene un precio de venta al público, aproximado de 200,00 USD, se estima que una granja estándar tiene una capacidad de crianza de 120 cerdos al año, con una venta de 106 cerdos al año (por las madres reproductoras y la muerte de los cerdos); criados en dos camadas por un período de 6 meses cada una.

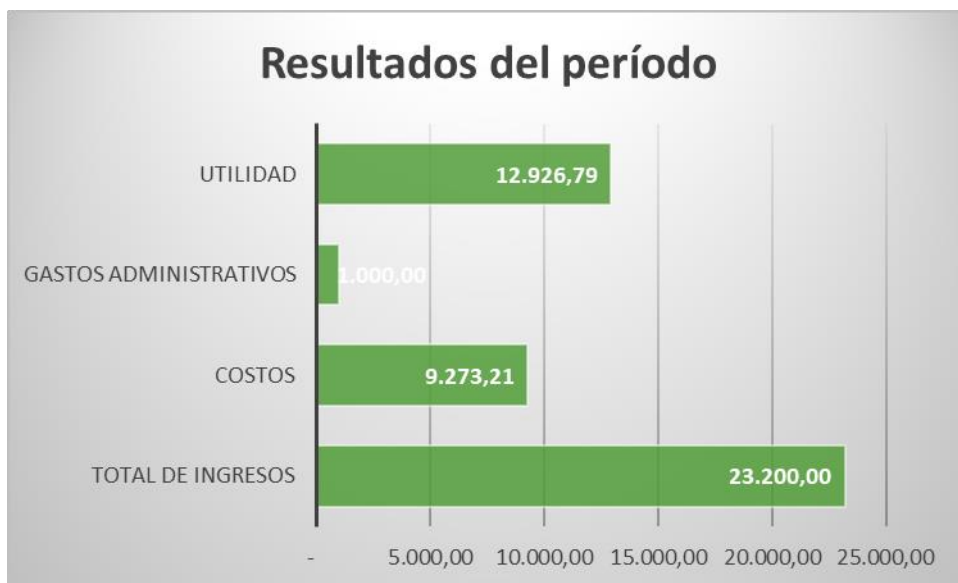
Tabla 19. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DE UNA GRANJA PORCÍCOLA

INGRESOS		23.200,00
Venta de cerdo en pie	21.200,00	
Venta de desperdicios	2.000,00	
COSTOS		9.273,21
Maternidad	270,00	
Crianza	7.502,71	
Engorde	1.500,43	
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1.000,00
Gastos Administrativos	1.000,00	
UTILIDAD DE LAS GRANJAS PORCÍCOLAS		12.926,79

Nota: Elaboración propia

Figura 14. Resultados del período



Nota: Elaboración propia.

El control del nivel de ingresos, gastos y la utilidad obtenida en el ejercicio del período, permite la toma de decisiones en base al análisis de los hechos ocurridos, así como proyecciones esperadas, priorizando este método al análisis de resultados basado en prueba y error.

4.4.6. Recursos clave

Conocimiento ancestral de la crianza del cerdo

Granjas equipadas para la crianza del cerdo

Buenas relaciones con los clientes

Conocimiento del lugar de comercio de los clientes, para poder ofertar el producto (visitas a clientes)

4.4.7. Actividades clave

- Proceso de reproducción del cerdo: Inseminación artificial, como el proceso más efectivo
- Compra del cerdo (en caso de déficit del número de cerdos a criar)
- Engorde y crianza del cerdo
- Limpieza y desparasitación del cerdo
- Peso, selección y venta del cerdo
- Venta directa al cliente
- Limpieza y mantenimiento de la granja
- Administración de la granja, registro de costos y gastos, análisis de resultados del período, determinación de precios.

4.4.8. Asociaciones clave

- Proveedores de balanceado
- Médico Veterinario
- Entidades capacitadoras: ASPE – MAG
- Instituciones financieras
- Vendedoras de cerdo preparado
- Camal Municipal

4.4.9. Estructura de Costos

Para la determinación del Costo del Cerdo en Pie se ha obtenido los costos según su etapa de crecimiento, siendo éstas: Etapa de Maternidad, Etapa de Crianza y Etapa de Engorde. Según datos entregados por las granjas, en una camada nacen 60 cerdos, de los cuales sobreviven 53. De acuerdo al análisis de las diferentes granjas, el costo promedio de la crianza de un cerdo es de 174,97 USD

Dentro de cada etapa se ha costeado la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. Dentro de la mano de obra, se ha contemplado todos los beneficios de ley, excepto los Fondos de Reserva, pues este beneficio es calculado a partir de la treceava imposición de cada trabajador. Se ha considerado que la mayor parte de trabajadores no laboran bajo un contrato expreso aprobado por el Ministerio del Trabajo ni se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, puesto que los costos de mano de obra calculados empezarían a incurrir después de que se firmara un contrato de trabajo aceptado por el Ministerio de Trabajo.

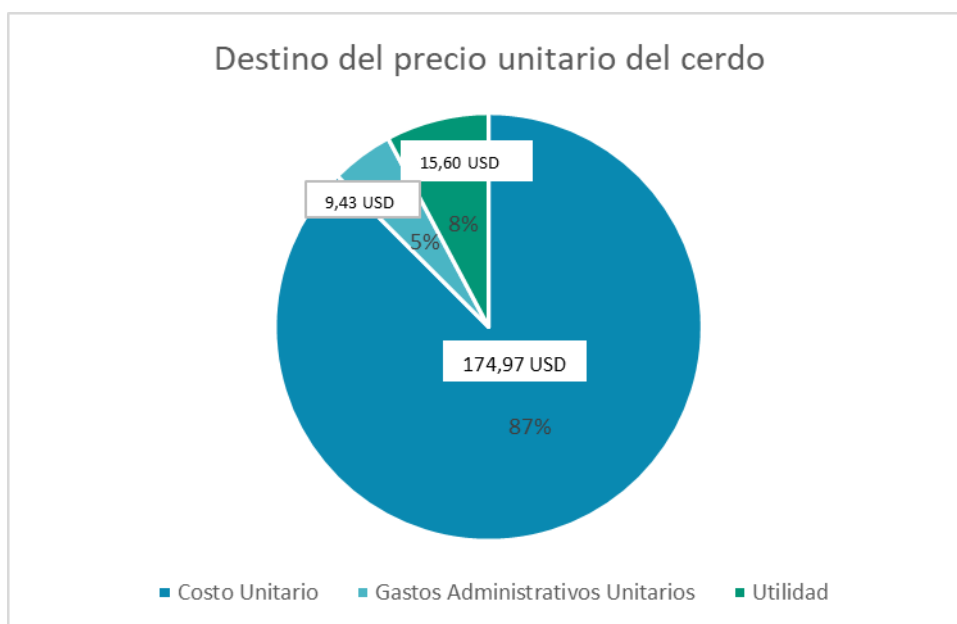
Tabla 20. Costos

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
Maternidad	\$ 270,07	\$ 5,10
Crianza	\$ 7.502,71	\$ 141,56
Engorde	\$ 1.500,43	\$ 28,31
TOTAL	\$ 9.273,21	\$ 174,97

Nota: Elaboración propia

De este modo, siendo 200,00 USD el precio de venta del cerdo en pie, 174,97 USD corresponden al costo unitario y 15,60 USD (8%) corresponden a la utilidad por cerdo. Los gastos administrativos representan el 5% del precio de cada cerdo, lo cual es un valor considerado alto. Sin embargo, con un análisis basado en costos reales, gracias a los controles aplicados, se podrá tener una toma de decisiones más efectiva, para futuros ejercicios.

Figura 15. Destino del precio unitario del cerdo



Nota: Elaboración propia

4.4.9.1. ETAPA DE MATERNIDAD

En la etapa de maternidad, se considera los costos relacionados al cuidado de las madres y los padrotes. La etapa de maternidad tiene una duración de 3 meses, tiempo en el cual los trabajadores dedican sus horas de trabajo al cuidado de las madres y padrotes; así como a la crianza y engorde de los cerdos. Los costos de la etapa de maternidad se describen en la siguiente tabla:

Tabla 21. Costos maternidad

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
Materia Prima	\$ 120,00	\$ 2,26
Mano de Obra	\$ 132,98	\$ 2,51
Costos Indirectos	\$ 17,08	\$ 0,32
TOTAL	270,0	5,10

Nota: Elaboración propia

Materia Prima en la etapa de maternidad

Según los datos respondidos por las granjas del cantón Chunchi, el costo de alimentación de madres y padrotes, así como medicinas son de 10 dólares mensuales, mismos que son erogados durante los 3 meses de gestación, representando un valor de 120,00 USD por mes. Para la determinación del costo unitario (por cerdo) por materia prima en la etapa de maternidad es 2,26 USD.

Tabla 22. Materia Prima en la etapa de maternidad

MATERIA PRIMA	VALOR MENSUAL	MESES DE GESTACIÓN	TOTAL
Alimentos cerdo madre	10,00	3,00	30,00
Insumos y medicina	10,00	3,00	30,00
Alimentación padrote	10,00	3,00	30,00
Medicina padrote	10,00	3,00	30,00
COSTO MATERIA PRIMA POR CAMADA DE LA ETAPA DE MATERNIDAD			120,00
Cerdos vivos por camada			53,00
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE MATERNIDAD			2,26

Nota: Elaboración propia

Mano de Obra en la etapa de maternidad

Para la determinación del costo de Mano de Obra, primero se ha determinado el costo por hora de trabajo. Para la determinación del costo por hora de trabajo se ha calculado el total de dinero erogado por sueldos y salarios más beneficios de ley y se ha dividido para el total de horas de trabajo por mes de tres trabajadores, obteniéndose un costo por hora de 2,22 USD. Para la determinación del Costo de Mano de Obra por Camada se ha multiplicado el costo por hora por el número de horas invertidas en el cuidado de la madre y el padrote durante los 3 meses de gestación (60 horas), obteniéndose un costo de mano de obra por camada de 132,98 USD

Tabla 23. Mano de obra en la etapa de maternidad

MANO DE OBRA	
Sueldo básico tres trabajadores	\$ 1.200,00
XIII sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
XIV sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
IESS Patronal	\$ 145,80
Vacaciones	\$ 50,00
TOTAL MANO DE OBRA MENSUAL	\$ 1.595,78

Horas efectivas de trabajo por mes	720
Costo por hora	\$ 2,22
Horas por mes invertidas en el cuidado de la madre y el padrote durante la gestación (3 meses)	60
TOTAL MANO DE OBRA POR CAMADA EN LA ETAPA DE MATERNIDAD	\$ 132,98
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE MATERNIDAD	\$ 2,51

Nota: Elaboración propia

Costos Indirectos de Fabricación en la etapa de maternidad

Las granjas desembolsan mensualmente un valor de 205 USD en costos Indirectos de fabricación: que incluyen el veterinario de todos los cerdos, así como desperdicios, sueldos básicos e insumos de limpieza. Todos ellos erogados para el cuidado de las diferentes camadas, en las diferentes etapas (maternidad, crianza y engorde); para la asignación de los costos indirectos, se ha tomado en cuenta el número de horas hombre invertidas en el cuidado de la madre y el padrote durante el período de gestación.

Tabla 24. Costos Indirectos en la etapa de maternidad

COSTOS INDIRECTOS	VALOR
Veterinario	\$ 50,00
Desperdicios	\$ 50,00
Servicios Básicos	\$ 30,00
Insumos de Limpieza	\$ 20,00
Indumentaria de Protección	\$ 5,00
Medicina	\$ 50,00
COSTOS INDIRECTOS MENSUALES	\$ 205,00
Costos Indirectos en período de (3 meses)	\$ 615,00
Tasa de Asignación de Costos: Horas hombre trabajadas en el período de gestación	2160

Horas hombre trabajadas en el cuidado de la madre y el padrote durante el período de gestación	60
TOTAL COSTOS INDIRECTOS POR CAMADA EN LA ETAPA DE MATERNIDAD	\$ 17,08
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE MATERNIDAD	\$ 0,32

Nota: Elaboración propia

4.4.9.2. ETAPA DE CRIANZA

La etapa de crianza, representa el período más largo del proceso de la maduración de los cerdos. Esta etapa dura cinco meses, con un costo unitario por cerdo del proceso de 141,56 USD.

Tabla 25. Costos etapa crianza

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
Materia Prima	\$ 1.250,00	\$ 23,58
Mano de Obra	\$ 5.540,90	\$ 104,55
Costos Indirectos	\$ 711,81	\$ 13,43
TOTAL	7502,708333	141,56

Nota: Elaboración propia

Materia Prima en la etapa de crianza

Según los datos respondidos por las granjas del cantón Chunchi, el costo de alimentación de los 53 cerdos sobrevivientes de la camada, así como medicinas es de 250,00 USD por mes, como el período de crianza tiene una duración de 5 meses, los costos de materia prima ascienden a 1.250,00 durante todo el período.

Tabla 26. Materia Prima en la etapa de crianza

MATERIA PRIMA	VALOR MENSUAL	MESES DE CRIANZA	TOTAL
Alimentos 53 Cerdos (5 meses)	200,00	5,00	1000,00
Insumos y medicina 53 cerdos (5 meses)	50,00	5,00	250,00
COSTO MATERIA PRIMA POR CAMADA DE LA ETAPA DE CRIANZA			1250,00
Cerdos vivos por camada			53,00
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE CRIANZA			23,58

Nota: Elaboración propia

Mano de Obra en la etapa de crianza

Para la determinación del costo de Mano de Obra, primero se ha determinado el costo por hora de trabajo. Para la determinación del costo por hora de trabajo se ha calculado el total de dinero erogado por sueldos y salarios más beneficios de ley y se ha dividido para el total de horas de trabajo por mes de tres trabajadores, obteniéndose un costo por hora de 2,22 USD. Para la determinación del Costo de Mano de Obra por Camada en la etapa de crianza se ha multiplicado el costo por hora por el número de horas invertidas en el cuidado de los cerdos sobrevivientes durante los 5 meses de crianza (2.500 horas), obteniéndose un costo de mano de obra por camada de 5.540,90. Es importante mencionar que este es el costo más alto de todo el proceso de crianza.

Tabla 27. Mano de obra en la etapa de crianza

MANO DE OBRA	
Sueldo básico tres trabajadores	\$ 1.200,00
XIII sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
XIV sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
IESS Patronal	\$ 145,80
Vacaciones	\$ 50,00
TOTAL MANO DE OBRA MENSUAL	\$ 1.595,78

Horas efectivas de trabajo por mes	720
Costo por hora	\$ 2,22
Horas invertidas en la crianza de cerdos (5 meses)	2500
TOTAL MANO DE OBRA POR CAMADA EN LA ETAPA DE CRIANZA	\$ 5.540,90
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE CRIANZA	\$ 104,55

Nota: Elaboración propia

Costos Indirectos de Fabricación en la etapa de crianza

Las granjas desembolsan mensualmente un valor de 205 USD en costos Indirectos de fabricación: que incluyen el veterinario de todos los cerdos, así como desperdicios, sueldos básicos e insumos de limpieza. Todos ellos erogados para el cuidado de las diferentes camadas, en las diferentes etapas (maternidad, crianza y engorde); para la asignación de los costos indirectos, se ha tomado en cuenta el número de horas hombre invertidas en el cuidado de los cerdos sobrevivientes durante el período de crianza.

Tabla 28. Costos indirectos en la etapa de crianza

COSTOS INDIRECTOS	VALOR
Veterinario	\$ 50,00
Desperdicios	\$ 50,00
Servicios Básicos	\$ 30,00
Insumos de Limpieza	\$ 20,00
Indumentaria de Protección	\$ 5,00
Medicina	\$ 50,00
COSTOS INDIRECTOS MENSUALES	\$ 205,00
Costos Indirectos en período de crianza (5 meses)	\$ 1.025,00
Tasa de Asignación de Costos: Horas hombre trabajadas en el período de crianza	3600

Horas hombre trabajadas en el período de crianza	2500
TOTAL COSTOS INDIRECTOS POR CAMADA EN LA ETAPA DE CRIANZA	\$ 711,81
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE CRIANZA	\$ 13,43

Nota: Elaboración propia

4.4.9.3. ETAPA DE ENGORDE

En la etapa de engorde, se considera los costos relacionados al cuidado los cerdos sobrevivientes. La etapa de engorde tiene una duración de 2 meses, siendo la etapa final.

Tabla 29. Costos etapa engorde

CONCEPTO	VALOR TOTAL	VALOR UNITARIO
Materia Prima	\$ 500,00	\$ 9,43
Mano de Obra	\$ 886,54	\$ 16,73
Costos Indirectos	\$ 113,89	\$ 2,15
TOTAL	1500,43	28,31

Nota: Elaboración propia

Materia Prima en la etapa de engorde

Según los datos respondidos por las granjas del cantón Chunchi, el costo de alimentación de los 53 cerdos sobrevivientes de la camada, así como medicinas es de 250,00 USD por mes, como el período de crianza tiene una duración de 2 meses, los costos de materia prima ascienden a 500,00 durante todo el período.

Tabla 30. Materia Prima en la etapa de engorde

MATERIA PRIMA	VALOR MENSUAL	MESES DE ENGORDE	TOTAL
Alimentos 53 Cerdos (2 meses)	200,00	2,00	400,00
Insumos y medicina 53 cerdos (2 meses)	50,00	2,00	100,00
COSTO MATERIA PRIMA POR CAMADA DE LA ETAPA DE ENGORDE			500,00

Nota: Elaboración propia

Mano de Obra en la etapa de engorde

Para la determinación del costo de Mano de Obra, primero se ha determinado el costo por hora de trabajo. Para la determinación del costo por hora de trabajo se ha calculado el total de dinero erogado por sueldos y salarios más beneficios de ley y se ha dividido para el total de horas de trabajo por mes de tres trabajadores, obteniéndose un costo por hora de 2,22 USD. Para la determinación del Costo de Mano de Obra por Camada en la etapa de engorde se ha multiplicado el costo por hora por el número de horas invertidas en el cuidado de los cerdos sobrevivientes durante los 2 meses de engorde (400 horas), obteniéndose un costo de mano de obra por camada de 886,54. Es importante mencionar que este es el costo más alto de todo el proceso de engorde.

Tabla 31. Mano de obra en la etapa de engorde

MANO DE OBRA	
Sueldo básico tres trabajadores	\$ 1.200,00
XIII sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
XIV sueldo tres trabajadores	\$ 99,99
IESS Patronal	\$ 145,80
Vacaciones	\$ 50,00
TOTAL MANO DE OBRA MENSUAL	\$ 1.595,78

Horas efectivas de trabajo por mes	720
Costo por hora	\$ 2,22
Horas invertidas en el engorde de cerdos	400
TOTAL MANO DE OBRA POR CAMADA EN LA ETAPA DE ENGORDE	\$ 886,54
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE ENGORDE	\$ 16,73

Nota: Elaboración propia

Costos Indirectos de Fabricación en la etapa de engorde

Las granjas desembolsan mensualmente un valor de 205 USD en costos Indirectos de fabricación: que incluyen el veterinario de todos los cerdos, así como desperdicios, sueldos básicos e insumos de limpieza. Todos ellos erogados para el cuidado de las diferentes camadas, en las diferentes etapas (maternidad, crianza y engorde); para la asignación de los costos indirectos, se ha tomado en cuenta el número de horas hombre invertidas en el cuidado de los cerdos sobrevivientes durante el período de engorde.

Tabla 32. Costos Indirectos en la etapa de engorde

COSTOS INDIRECTOS	VALOR
Veterinario	\$ 50,00
Desperdicios	\$ 50,00
Servicios Básicos	\$ 30,00
Insumos de Limpieza	\$ 20,00
Indumentaria de Protección	\$ 5,00
Medicina	\$ 50,00
COSTOS INDIRECTOS MENSUALES	\$ 205,00
Costos Indirectos en período de engorde (2 meses)	\$ 410,00
Tasa de Asignación de Costos: Horas hombre trabajadas en el período de engorde	1440
Horas hombre trabajadas en el proceso de engorde	400

TOTAL COSTOS INDIRECTOS POR CAMADA EN LA ETAPA DE ENGORDE	\$ 113,89
Cerdos vivos por camada	53
COSTO POR CERDO DE LA ETAPA DE ENGRODE	\$ 2,15

Nota: Elaboración propia

4.4.10. Caracterización de las Fincas

A pesar del apoyo proporcionado por el ASPE (Asociación de Porcicultores del Ecuador) y del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca; en el Ecuador no se ha emitido un conjunto de características determinadas que puedan clasificar a las granjas como grandes, medianas o pequeñas. Por tanto, en base a la encuesta desarrollada a 38 granjas porcícolas se presenta la siguiente caracterización de las granjas, basadas en las auto – percepciones de sus administradores – propietarios:

Tabla 33. Caracterización de fincas

Tamaño de la granja	Número de Trabajadores	Número de cerdos criados en el año
Pequeña	1 a 5	1 – 40
Mediana	6 a 20	41 – 80
Grande	más de 20	más de 80

Nota: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El uso de herramientas para la toma de decisiones, así como el análisis de las encuestas de percepción del consumidor permitieron identificar la situación actual de las granjas porcícolas en el cantón Chunchi, identificar debilidades para plantear nuevos objetivos a ser alcanzados mediante estrategias.
- El principal paso para las granjas porcícolas es la determinación de la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias institucionales a fin de que puedan elaborar planes en el corto y largo plazo.
- En cuanto a los precios de los porcinos, no existe una organización que controle con eficiencia y eficacia, actividades de contrabando y regulación de precios de los porcinos, pues los porcicultores reducen sus precios hasta un 40% a fin de fidelizar clientes; es por ello que se recomienda la conformación de la Sociedad de Porcicultores local a fin de garantizar los derechos del colectivo y firmar acuerdos por el bienestar de todo el gremio.
- En cuanto al tamaño de las granjas, no existen pautas clarificadas para su identificación. La conformación de la Sociedad de Porcicultores local podría establecer lineamientos para la categorización de acuerdo de las granjas en función de la normativa del país y acogerse a los incentivos gubernamentales que se ofrece en función de la realidad de las granjas porcícolas.
- La mano de obra de la granja se encuentra constituida por miembros de las familias, que por conocimiento ancestral llevan a cabo estas actividades; en un modelo de negocio óptimo, se requiere que la mano de obra fusione su conocimiento ancestral con técnicas modernas a través de capacitaciones al personal operativo; del mismo modo se requiere capacitación en temas administrativos para quienes fungen actividades de administradores.

- La búsqueda de alianzas estratégicas con instituciones públicas y universidades puede fortalecer la institucionalidad de la asociación de poricultores, así como contribuir a la fusión de conocimientos a fin de mejorar las prácticas empíricas actualmente desarrolladas.
- Actualmente las granjas manejan dos tipos de ingreso de cerdos: mediante reproducción y por adquisición en el mercado local; el estudio de costos ha determinado que la forma más rentable de ingreso de nuevos cerdos es mediante reproducción. Finalmente, la empresa debe realizar estrategias de marketing que enfatice la limpieza de la granja, el cuidado de los porcinos y la posibilidad de que el cliente seleccione los porcinos en la propia granja.

5.2. Recomendaciones

- Elaboración de una Filosofía Empresarial que guíe las acciones de corto y largo plazo., Determinación de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias institucionales.
- Implementar el modelo de gestión propuesto en el presente trabajo, adaptando a la realidad de cada una de las granjas porcícolas.
- Enfatizar el ingreso de nuevas camadas mediante reproducción basada en técnicas de reproducción probadas.
- Capacitación permanente al personal tanto en temas especializados de crianza de cerdos, así como en tecnológicos y administrativos, con el apoyo de instituciones públicas o privadas. Un adecuado manejo contable y de gestión empresarial permitirá la toma de decisiones de una forma más estratégica y objetiva.
- Conformación de la Asociación de Porcicultores del cantón Chunchi a fin de establecer precios para la venta de cerdos, así como emitir lineamientos para la identificación de las necesidades y apoyo a los pequeños y medianos porcicultores.
- Acoger las mejores prácticas para la alimentación, cuidados y mantenimiento de las granjas, buscando la reducción de costos por perdidas en las diferentes etapas de la crianza del cerdo.

Referencias

- AGROCALIDAD. (2013). Programa Nacional sanitario porcino. *Dirección de sanidad animal*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/1%20Programa%20Nacional%20Sanitario%20Porcino%20-%20AGROCALIDAD.pdf>
- Aprobal. (2019). Industriales de proteína animal no están de acuerdo con el precio oficial del maíz. *El-Sitio-Porcino*. Obtenido de <http://www.elsitioporcino.com/news/31821/industriales-de-proteana-animal-no-est-an-de-acuerdo-con-el-precio-oficial-del-maaz/>
- Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE). (2018). *Informativo porcino n°78*.
- ASPE. (2016). Porcicultores preocupados por el contrabando de animales. *El sitio porcino*. Obtenido de <http://www.elsitioporcino.com/news/30193/porcicultores-preocupados-por-el-contrabando-de-animales/>
- ASPE. (2019). Producción porcina en Ecuador. Obtenido de https://www.3tres3.com/articulos/produccion-porcina-en-ecuador_40926/
- ASPE. (Julio de 2020). *ASPE*. Obtenido de ASPE: <http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/47-registro-de-granjas-porcicolas-ante-agrocalidad>
- ASPE, A. D. (Julio de 2020). *ASPE*. Obtenido de ASPE: <http://www.aspe.org.ec/index.php/informacion/47-registro-de-granjas-porcicolas-ante-agrocalidad>
- Best, R. (2008). *Marketing estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Blank, S. (2013). "Wh"y the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*.
- Carvajal Cajas, C. J. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito - Provincia de Pichincha. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Carvazos, J., & A.C., G. (2008). *El concepto de marketing bajo el paradigma relacional: Una agenda para Latinoamérica*. Innovaciones de negocios.
- Céspedes, M., José Maria, & March Chordá, I. (s.f.). "Herramientas para la generación e evaluación ex-ante de modelos de negocio". Valencia, España.
- Chugcho Jácome, V. V. (31 de Enero de 2017). *Foro Ganadero*. Obtenido de <https://foroagroganadero.com/apuntes-acerca-de-la-ganaderia-porcina-en-ecuador/>
- Entrepreneur, S. (2010). *Soy Entrepreneur* .
- Epller, M., Hoffman, F., & Bresciani, S. (s.f.). "New business models through collaborative idea generation". *International Journal of Innovation Magatement* .

- Espinoza Toapanta, D. I. (Mayo de 2012). Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la crianza, engorde y faenamiento de cerdos en la parroquia de Pifo. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Horngren, C., McClelland Foster, G., & Srikant, D. (2002). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Prentice - Hall.
- INCAE, M. (21 de Mayo de 2018). *INCAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html#:~:text=El%20lean%20canvas%20es%20una,soluciones%20que%20usted%20est%C3%A1%20proponiendo>.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2006). *Principles of Marketing. 11th ed.* N.J.: Pearson Prentice Hall.
- MAG. (2013). *MAG fijó precio del maíz amarillo duro para septiembre de 2013*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-fijo-precio-del-maiz-amarillo-duro-para-septiembre-de-2013/>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business*.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. México D.F.: Lid Editorial Mexicana.
- Meigs, R., Jan R., W., Haka, S., Bettner, M., Arango Medina, G., & Cardona Arteaga, J. (2000). *Contabilidad: la base para decisiones gerenciales*. Santafé de Bogotá: Irwin McGraw-Hill.
- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). *The ultimate competitive advantage*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Osterwladner, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio 1*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Páez, J. (2017). *La producción porcina del país está a la baja*. (R. Líderes, Ed.) Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-porcina-pais-estadisticas-baja.html>
- Paz, H. R. (2008). *Canales de distribución: gestión comercial y logística*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- Presidente Constitucional de la República. (20 de Diciembre de 2018). Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción. Quito, Pichincha, Ecuador.
- REAL-ACADEMIA-ESPAÑOLA. (2019). Diccionario de la lengua española. [versión 23.3 en línea]. (23.ª ed.,). Recuperado el 18 de MAYO de 2020, de <https://dle.rae.es>
- Rojo, A., Alvarado, G., Almeida, F., Ahuir, G., & Vidales, J. (2006). Efecto de variables críticas del sacrificio sobre las propiedades fisicoquímicas de la carne de cerdo. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 53-66. Obtenido de

<http://www.elsitioporcino.com/news/28723/carne-de-cerdo-la-mas-consumida-del-mundo/>

Serrano Ortega , M., & Blázquez Ceballos, P. (2014). *Desing Thinking: Lidera el presente, Crea el futuro*. Madrid: Gráficas Dehon.

Stanton, W., Michael , E., Bruce J., W., Carranza Garza, A., & Ortiz Staines, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXO
MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES

Objetivo: Identificación y conocimiento de las percepciones del consumidor

- 1. ¿Por qué razón compra cerdo en pie?**
 - Para el comercio de carne de cerdo cruda
 - Para el consumo personal
 - Para comercialización de cerdo preparado

- 2. ¿Cuántas veces por mes compra cerdo en pie?**
 - 1 – 4 veces por semana
 - 5 – 9 veces por semana
 - Más de 10 veces por semana

- 3. ¿Considera que el trato entregado por su proveedor de cerdo en pie es el adecuado?**
 - Sí
 - No

- 4. ¿Considera el lugar de crianza del cerdo como un factor importante para la selección de su proveedor?**
 - Si
 - No

- 5. Ordene las características que harían que regresara a comprar en un proveedor**
 - ___ Limpieza del lugar de crianza
 - ___ Buena Atención
 - ___ Precio
 - ___ Sabor de la carne

- 6. ¿Cuál consideraría usted es el mejor canal de distribución para la venta de cerdo en pie?**
 - Llamadas telefónicas
 - Visitas personales
 - En el mercado

MODELO DE ENTREVISTA A GRANJAS

Nombre de la Granja: _____

Ubicación: _____

1. DATOS GENERALES

1.1. Dueño:

1.2. Número de cerdos en crianza:

1.3. Número de trabajadores:

1.4. Tipo de monta: -

1.5. Forma de

alimentación _____

1.6. Tamaño de la

granja _____

2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.1. Ingreso del cerdo a la granja

2.2. Crianza del cerdo

2.3. Comercialización

3. ACTIVIDADES SECUNDARIAS Y PREGUNTAS SOPORTE

3.1. ¿Quién lleva las cuentas de la producción de los cerdos en la granja?

3.2. ¿Se lleva un libro de ingresos y gastos de las granjas y se analiza periódicamente sus valores?

3.3. ¿Cómo se determinan los precios de venta? ¿Tienen precios fijos?

3.4.¿Qué método de reproducción se utiliza?

3.5.¿Presentan alguna acción de marketing para promocionar el producto?

3.6.¿Cuánto cuesta cada quintal de balanceado?

3.7.¿Cuántos quintales de balanceado se consumen al mes?

3.8.¿Cuánto pagan a sus trabajadores por concepto de sueldo?