



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering.

AUTORES:

Cedeño Carranza, Verónica Carolina
Quintero Campuzano, Génesis Iliana

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

Guayaquil, Ecuador
24 de abril del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cedeño Carranza, Verónica Carolina y Quintero Campuzano, Génesis Iliana**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cedeño Carranza, Verónica Carolina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2026

AUTORA

f. 

Cedeño Carranza, Verónica Carolina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Quintero Campuzano, Génesis Iliana**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2026

AUTORA

f. _____

Quintero Campuzano, Génesis Iliana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS


AUTORIZACIÓN

Yo, **Cedeño Carranza, Verónica Carolina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2026

AUTORA

f. 

Cedeño Carranza, Verónica Carolina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Quintero Campuzano, Génesis Iliana

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de abril del año 2026

AUTORA

f. _____

Quintero Campuzano, Génesis Iliana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



Informe de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

VERÓNICA.CEDEÑO_GENESIS.QUINTERO

ID : ee5c948ac435081eda88898044bd15106c3b8395



4%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : VERÓNICA.CEDEÑO_GENESIS.QUINTERO.txt
Tamaño del archivo original : 3,59 MB
Número de palabras : 27.234
Número de caracteres : 193839

Depositante : veronica cedeño carranza
Autor : veronica cedeño carranza
Fecha de depósito : 22 de abril de 2026
Tipo de carga : url_submission
fecha de fin de análisis : 22 de abril de 2026

TUTORA

f. _____

Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.

f. _____

Cedeño Carranza, Verónica Carolina

f. _____

Quintero Campuzano, Génesis Iliana

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo a Dios por estar presente en cada paso de este proceso, por su guía y por permitir que las cosas se den de la manera en que tenían que darse. Confío en que cada experiencia vivida tuvo un propósito y formó parte de este logro.

A mis padres, por su apoyo incondicional y por todo el esfuerzo que han dedicado a lo largo de mi vida. Gracias por cada consejo, por cada palabra de motivación y por estar siempre presentes, sin importar el día o la hora. Este logro también es de ustedes.

A mi mejor amiga Abigail, por estar a mi lado con sus palabras de aliento en los momentos de desmotivación, por recordarme constantemente el valor que tengo y por hacerme ver que siempre puedo dar más de mí.

A mi compañera de tesis, por el compromiso y la perseverancia para culminar este trabajo juntas, a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino. Gracias por no rendirte.

A Jonathan, quien, a pesar de haber llegado a mi vida hace poco tiempo, se ha convertido en una persona muy especial para mí. Gracias por tu paciencia en mis momentos de estrés, por brindarme calma y por motivarme a seguir avanzando en este proceso y en cada una de mis metas.

A todas las personas que formaron parte de este proceso de titulación y que, de una u otra manera, aportaron con su apoyo y colaboración.

Finalmente, me agradezco a mí misma, por cada noche de desvelo, por cada momento de incertidumbre en el que no sabía cómo avanzar y aun así encontré la forma de seguir adelante. Por no rendirme a pesar de las limitaciones de tiempo por el trabajo y por mantener siempre el compromiso de hacer las cosas lo mejor posible. Aunque los planes no salieron exactamente como los imaginé, hoy entiendo que todo ocurre en el momento perfecto. Gracias por tu esfuerzo, tu constancia y tu valentía.

Verónica Carolina Cedeño Carranza

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, por darme la fortaleza, la paciencia y la fe necesarias para culminar este proceso, y por guiar cada uno de mis pasos hasta llegar aquí.

A mis padres, quienes son mi mayor motivación y el pilar fundamental en mi vida. Este logro también les pertenece, por todo el amor, esfuerzo y enseñanzas que han sido parte de mi formación.

A mi mejor amiga Abigail, por ser una parte importante en mi vida y por acompañarme en cada etapa, incluso en los momentos más difíciles.

Y, de manera muy especial, me lo dedico a mí misma, por todo lo que ha significado llegar hasta aquí. Por cada esfuerzo, cada momento de duda, ansiedad y cansancio que formaron parte de este camino. Por no rendirme y seguir adelante incluso cuando parecía difícil. Este logro es prueba de mi fortaleza, de mi constancia y de todo lo que soy capaz de lograr. Estoy orgullosa de ti.

Verónica Carolina Cedeño Carranza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Reyes de Luca, María Antonieta, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez, Yanina, Ph.D.

OPONENTE

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	2
Planteamiento del problema.....	2
Pregunta De Investigación	5
Justificación De La Investigación	5
Objetivos	6
Objetivo General:	6
Objetivos Específicos:.....	6
Marco Teórico	6
Teoría de la estrategia empresarial	6
Teoría de la cadena de valor	7
Teoría de la cadena de suministro	7
Fundamentos teóricos de la integración vertical	8
Teoría de los Costos de Transacción	9
Teoría de los Recursos y Capacidades	9
Teoría de la Evaluación de Proyectos de Inversión	10
Logística empresarial y abastecimiento	10
Producción avícola.....	10
Estudio de factibilidad	11
Marco Conceptual	11
Abastecimiento	11
Cadena de suministro	11
Costos Operativos Y Logísticos	12
Capacidad organizacional.....	12
Costos de transacción.....	12
Economía de la empresa	13
Evaluación de proyectos de inversión.....	13
Factibilidad económica.....	13
Integración hacia atrás.....	13
Integración vertical	14
Materia Prima.....	14
Recursos estratégicos.....	14
Ventaja competitiva.....	14
Marco Referencial	15
Marco Legal	17
Constitución de la República del Ecuador.....	17
Ley de Compañías.....	17

Ley Orgánica de Salud.....	18
Normativa Sanitaria ARCSA	19
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	19
Metodología	20
Diseño de investigación	20
Tipo y Enfoque de la investigación	20
Alcance de La Investigación	21
Población	21
Muestra	22
Técnica de recolección de datos.....	22
Procesamiento de los datos	23
Capítulo I: Análisis del entorno.....	24
Análisis PESTEL del Entorno Avícola	25
Factor Político	25
Factor Económico	27
Factor Social	32
Factor Tecnológico	35
Factor Ecológico	37
Factor Legal	39
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	41
Ventajas y desventajas del sector avícola.....	45
Ventajas del sector avícola	45
Desventajas del sector avícola	45
Capítulo 2: Diagnóstico interno de la empresa.....	48
Descripción general de DISTRISINEM S.A.....	48
Análisis de los procesos internos	49
Proceso de abastecimiento de materias primas	49
Proceso productivo y logístico	51
Análisis de los costos asociados al modelo actual.....	51
Dependencia de proveedores externos	52
Limitaciones del modelo actual de abastecimiento	52
Entrevista al Gerente de Operaciones	53
Análisis FODA de DISTRISINEM S.A.	54
Fortalezas	54
Oportunidades	55
Debilidades	56
Amenazas	57

Análisis de la cadena de valor de DISTRISINEM S.A.	59
Actividades Primarias	59
Actividades De Apoyo	61
Análisis de la Cadena de Valor	61
Capítulo III: Viabilidad Económica	63
Estudio de viabilidad financiera de la unidad avícola	63
Enfoque metodológico y supuestos del análisis financiero	63
Estimación de la demanda de proteína avícola	65
Demanda ponderada por contrato	66
Ajuste por simultaneidad de contratos	66
Interpretación de la demanda estimada	67
Determinación de la capacidad productiva requerida	67
Estructura de costos de producción de proteína avícola	68
Costo del balanceado por kilogramo.....	68
Consumo estimado de balanceado por unidad	69
Costo de alimentación por unidad.....	69
Costo del pollito bebe	69
Costos operativos complementarios	70
Análisis de la estructura de costos.....	70
Inversión inicial requerida	71
Comparación entre el modelo actual y el modelo propuesto	71
Proyección del flujo de caja a cinco años	72
Interpretación del flujo de caja	73
Análisis de sensibilidad	74
Capítulo IV: Propuesta de Mejora	76
Modelo híbrido de abastecimiento avícola	76
Justificación del modelo híbrido	76
Estructura del modelo propuesto	76
Interpretación estratégica del modelo híbrido	78
Gestión de subproductos: vísceras y desperdicios	78
Escenario recomendado	79
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Referencias	83
Anexos	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas	3
Figura 2	Consumo per cápita de carne al año.....	28
Figura 3	Producción avícola	29
Figura 4	Promedio de precio de venta por año.....	30
Figura 5	Consumo per cápita de pollo al año	33
Figura 6	Ventajas y desventajas del sector avícola.....	46
Figura 7	Estructura Organizacional	48
Figura 8	Flujograma de la empresa DISTRISINEM S.A.	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz ponderada Factor Político	26
Tabla 2. Matriz ponderada Factor Económico	31
Tabla 3. Matriz ponderada Factor Social	34
Tabla 4. Matriz ponderada Factor Tecnológico	36
Tabla 5. Matriz ponderada Factor Ecológico	38
Tabla 6. Matriz ponderada Factor Legal	40
Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	43
Tabla 8. FODA de DISTRISINEM S.A.	58
Tabla 9 Supuestos generales del análisis financiero	64
Tabla 10 Demanda mensual estimada de proteína avícola por contrato.....	66
Tabla 11 Costo del balanceado por kilogramo	68
Tabla 12 Consumo estimado de balanceado por unidad	69
Tabla 13 Costo de alimentación por unidad	69
Tabla 14 Costos operativos complementarios por unidad	70
Tabla 15 Inversión inicial estimada del proyecto	71
Tabla 16 Comparación entre el modelo actual y el modelo propuesto	72
Tabla 17 Flujo de caja proyectado a cinco años (USD).....	73
Tabla 18 Costo promedio ponderado por escenario.....	77
Tabla 19 Costo anual por escenario de abastecimiento	78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Entrevista al Gerente De Operaciones	92
Anexo 2. Gasto de alimentación	93
Anexo 3. Costos variables unitarios	93
Anexo 4. Costos fijos anuales	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación evalúa la factibilidad de implementar una unidad de negocio avícola como estrategia de integración vertical hacia atrás para la empresa de catering DISTRISINEM S.A.. El objetivo general fue diseñar una propuesta que asegure el abastecimiento de pollo, reduciendo la dependencia de proveedores externos en un entorno marcado por la volatilidad de precios y riesgos sanitarios. La metodología aplicada tuvo un enfoque descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, utilizando entrevistas y análisis financiero para diagnosticar la situación interna y externa.

Los resultados del análisis financiero, mediante indicadores como el VAN y la TIR, demostraron que una integración vertical total no es viable debido al elevado costo del alimento balanceado, que representa el 69% de los egresos operativos, generando un flujo de caja deficitario. Sin embargo, se concluyó que la implementación de un modelo híbrido (30% producción propia y 70% compra externa) es la alternativa más razonable. Este esquema permite fortalecer la resiliencia operativa y el control de calidad sin comprometer la estabilidad financiera de la organización.

Palabras Claves: *Integración vertical, Abastecimiento avícola, Catering, Factibilidad económica, Modelo híbrido, Cadena de suministro.*

ABSTRACT

This research paper evaluates the feasibility of implementing a poultry business unit as a backward vertical integration strategy for the catering company DISTRISINEM S.A.. The main objective was to design a proposal to ensure the supply of chicken, reducing dependence on external suppliers in an environment characterized by price volatility and sanitary risks. The methodology applied followed a descriptive approach and a non-experimental cross-sectional design, using interviews and financial analysis to diagnose both internal and external situations.

Financial analysis results, through indicators such as NPV and IRR, showed that a total vertical integration is not viable due to the high cost of feed, which accounts for 69% of operating expenses, leading to a negative cash flow. However, it was concluded that the implementation of a hybrid model (30% internal production and 70% external purchase) is the most reasonable alternative. This scheme strengthens operational resilience and quality control without compromising the organization's financial stability.

Key Words: *Vertical integration, Poultry supply, Catering, Economic feasibility, Hybrid model, Supply chain.*

Introducción

Planteamiento del problema

La provisión de insumos cárnicos constituye un componente crítico dentro de la operación de las empresas dedicadas al servicio de catering, especialmente aquellas que participan como proveedoras del sector público. Como señaló el Sercop (2023), “El funcionamiento de este entorno institucional se basa en un esquema de contratación que exige el cumplimiento riguroso de ciertos parámetros, entre ellos los plazos establecidos, los volúmenes de entrega, las condiciones sanitarias y los estándares de calidad”(p.82). Estos lineamientos no son generales, sino que se encuentran claramente especificados en los contratos y en las órdenes de compra, las consecuencias pueden ser significativas, ya que van desde sanciones económicas hasta posibles afectaciones en la reputación de los proveedores.

La proteína avícola adquiere una relevancia importante, principalmente por su amplia aceptación en el consumo y su valor nutricional. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2026), el sector avícola ha mostrado un crecimiento sostenido a nivel global. Este comportamiento está vinculado, entre otros factores, al aumento de la urbanización y a una mayor demanda de alimentos seguros para el consumo. Como resultado, se ha fortalecido la tendencia hacia modelos de producción más integrados y a esquemas de integración vertical en gran escala.

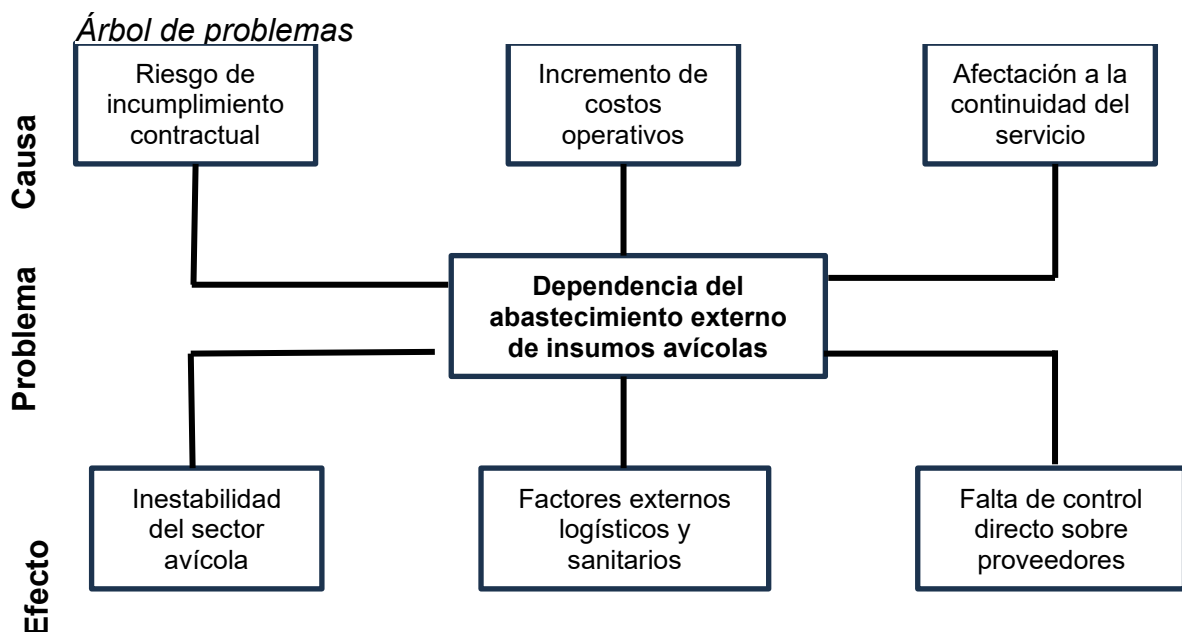
No obstante, el sector avícola presenta diversas limitaciones que inciden en su estabilidad y sostenibilidad. Entre ellas se destacan la volatilidad en los costos de los insumos, el ingreso irregular de productos avícolas provenientes de países vecinos y el incremento sostenido en el precio del maíz, factores que afectan directamente a los productores locales y repercuten en toda la cadena de suministro (Primicias, 2024).

Además, existen factores de tipo sanitario y sociopolítico que incrementan los riesgos dentro de la cadena de suministro. Un ejemplo claro es la aparición de brotes de influenza aviar altamente patógena en Ecuador, lo que ha dejado en evidencia la fragilidad del sector. Tal como señalan Paredes et al. (2023), este tipo de situaciones no solo afecta directamente la producción nacional, sino que también ocasiona pérdidas económicas importantes. A esto se suma el impacto en la seguridad alimentaria, debido a medidas como el sacrificio masivo de aves y las restricciones en la movilización de productos.

Por otro lado, las paralizaciones a nivel nacional también han tenido efectos significativos, ya que dificultan la distribución y generan interrupciones en la logística. De acuerdo con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones (2022), estos eventos han provocado pérdidas cercanas a los 50 millones de dólares en los distintos sectores productivos del país, afectando el abastecimiento de bienes esenciales. Esta situación resulta aún más crítica para las empresas de catering que trabajan bajo el sistema de compras públicas. En estos casos, el uso de la subasta inversa electrónica obliga a los proveedores a mantener los precios previamente ofertados, lo que limita su capacidad para ajustar los costos frente a incrementos logísticos derivados de las movilizaciones.

Según el Servicio Nacional de Contratación Pública, este procedimiento implica una reducción progresiva de los precios ofertados, lo que obliga a los proveedores a optimizar sus costos sin descuidar la calidad ni el cumplimiento de las condiciones contractuales (SERCOP, 2025). La dependencia de proveedores externos restringe el control sobre variables clave como costos, disponibilidad y calidad de los insumos avícolas. La falta de control directo sobre un componente esencial disminuye la capacidad de respuesta ante situaciones adversas. La Figura 1 ilustra de manera visual esta relación de causa y efecto, sirviendo como fundamento para el análisis posterior.

Figura 1



Con el fin de sintetizar la problemática presentada, se presenta un diagrama de problemas que permite observar de forma estructurada las causas y efectos principales relacionados con la dependencia del suministro externo de productos avícolas en empresas de catering. En este sentido, el uso de herramientas de análisis estructural, como el diagrama causa-efecto propuesto por Kaoru Ishikawa de acuerdo con Jrez (2021), permite descomponer el problema central y visualizar con mayor claridad sus componentes. A partir de este enfoque, se evidencia la dependencia del abastecimiento externo de insumos avícolas en las empresas de catering, lo que condiciona su desempeño operativo.

Desde la base del diagrama se identifican las causas principales que originan esta problemática. En primer lugar, la inestabilidad del sector avícola, reflejada en la variación de los costos operativos y en la incertidumbre del mercado, limita la capacidad de las empresas para acceder a insumos en condiciones competitivas. A ello se suman factores externos de carácter logístico y sanitario por ejemplo, los bloqueos en las vías de distribución o la aparición de alertas epidemiológicas incrementan el riesgo de interrupciones en el suministro.

En cuanto a los efectos, ubicados en la parte superior del esquema, se identifican posibles incumplimientos contractuales asociados a la dificultad de mantener cronogramas de entrega estrictos. De igual manera, se observa un aumento progresivo en los costos de operación, influenciado por la volatilidad en los precios de adquisición.

Frente a este escenario, resulta pertinente analizar alternativas que permitan optimizar la logística de abastecimiento y reducir la exposición a factores externos. En este contexto, la integración vertical hacia atrás, entendida como la incorporación de etapas previas de la cadena productiva dentro de la empresa, se presenta como una opción viable. De acuerdo con Villarreal y Gómez (2022), este tipo de estrategia contribuye a fortalecer el control sobre los insumos críticos, mejorar la eficiencia operativa y disminuir la dependencia de proveedores externos.

Esta estrategia podría ayudar a incrementar la competitividad de las empresas de catering en el ámbito de las compras públicas y a mejorar su sostenibilidad operativa.

Pregunta De Investigación

¿Es viable la implementación de una unidad de negocio avícola como estrategia de integración hacia atrás en DISTRISINEM S.A., para fortalecer la eficiencia operativa y la competitividad de sus servicios de catering dentro del sistema de compras públicas del Estado ecuatoriano?

Justificación De La Investigación

La investigación actual se justifica en fundamentos aplicados a la gestión de operaciones y al manejo de la cadena de suministro. Se centra especialmente en el análisis de la integración vertical como método organizativo. Según Heizer et al. (2023) indican que la integración hacia atrás ayuda a las empresas a aumentar el dominio sobre materiales estratégicos, disminuir la variabilidad en el abastecimiento y optimizar la coordinación de sus actividades operativas.

La justificación teórica para este estudio se centra en abordar una problemática que inició dentro del proceso en la continuidad del servicio, la fijación de los costos y el cumplimiento de los compromisos contractuales dentro del sector de catering. Según los autores Krajewski y Malhotra (2021), mencionan que la subordinación excesiva a proveedores externos suele afectar en los riesgos logísticos y la volatilidad de los precios. En consecuencia, estudiar la posibilidad de una integración hacia atrás podría ayudar a las organizaciones a optimizar sus capacidades de repuesta y a estabilizar sus operaciones.

En cuanto a la justificación metodológica, el análisis toma como base herramientas para el estudio del entorno, el diagnóstico interno y la valoración de viabilidad económica al momento de tomar decisiones estratégicas. De acuerdo a Heizer et al. (2023), la implementación de modelos analíticos en la administración de operaciones facilita la identificación de alternativas que generan valor y sostenibilidad en el tiempo. El método propuesto permitió estructurar el análisis de forma clara y objetiva, aportando mayor rigor al proceso de evaluación de la estrategia planteada.

Este estudio adquiere relevancia al analizar cómo la cadena de suministro avícola impacta directamente en la seguridad alimentaria y la transparencia de la contratación pública. En este sentido, Chopra y Meindl (2026) sostiene que el fortalecimiento de las cadenas de suministro contribuye a garantizar la disponibilidad continua de productos esenciales, además de mejorar el desempeño de los sistemas de abastecimiento estatales. Los hallazgos del estudio podrían servir de guía para

otras compañías en el sector, promoviendo prácticas operativas más efectivas y sostenibles.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar una propuesta de integración vertical hacia atrás con el fin de crear una unidad de negocio avícola que asegure el abastecimiento de pollo como materia prima para la empresa DISTRISINEM S.A.

Objetivos Específicos:

1. Analizar del entorno externo, mediante herramientas estratégicas, con la finalidad de identificar las ventajas y desventajas asociadas a la implementación de una integración vertical hacia atrás.
2. Diagnosticar la situación interna de la empresa de catering para evaluar sus capacidades operativas, financieras y organizacionales para la integración hacia atrás.
3. Evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta mediante indicadores como VAN, TIR, y Punto de equilibrio.
4. Diseñar una propuesta de mejora sobre integración vertical hacia atrás mediante la implementación de una unidad de negocio avícola.

Marco Teórico

La revisión de literatura no solo busca recopilar conceptos, sino fundamentar técnicamente la transición hacia una unidad de negocio avícola propia. Se tomarán en cuenta, la Teoría de la Integración Vertical y el análisis de los Costos de Transacción permitieron seccionar la eficiencia de producir frente a la opción de comprar. También, se recurrió a la Teoría de Recursos y Capacidades junto con la Evaluación de Proyectos, herramientas que resultaron determinantes para medir la madurez operativa de la empresa de catering y la rentabilidad real de la inversión.

Teoría de la estrategia empresarial

Según Carrasco (2025), la estrategia empresarial puede comprenderse como una proyección del emprendedor, quien asume un rol activo en su formulación y desarrollo. Este proceso no se produce de manera aislada, sino que está influenciado por su trayectoria personal, social y cognitiva, lo que condiciona la forma en que se interpretan y toman decisiones estratégicas. Además, la estrategia integra

dimensiones individuales y colectivas, permitiendo no solo orientar el accionar organizacional, sino también impulsar el desarrollo personal y profesional del emprendedor, favoreciendo la construcción de organizaciones más dinámicas y sostenibles.

Para Calle et al. (2025), señalaron que la gestión estratégica se consolidó como una disciplina fundamental dentro de la administración organizacional, al ofrecer marcos conceptuales y operativos que orientan la toma de decisiones en el largo plazo dentro de entornos cambiantes. Asimismo, destacaron que la aplicación de enfoques como la Teoría de Recursos y Capacidades permitió a las empresas incrementar su nivel de competitividad mediante la optimización de sus recursos internos, especialmente aquellos de carácter intangible, como la innovación. Asimismo, la gestión estratégica facilita la adaptación continua frente a cambios globales, contribuyendo al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y a la mejora del desempeño organizacional.

Teoría de la cadena de valor

De acuerdo con Lara (2024), la cadena de valor es un modelo que permite analizar las actividades internas de una empresa para identificar cómo cada una contribuye a la creación de valor para el cliente. Este enfoque distingue entre actividades primarias y de apoyo, las cuales, al ser optimizadas, facilitan la mejora de la eficiencia organizacional. De esta manera, el análisis de la cadena de valor permite reducir costos, incrementar el valor percibido y fortalecer una ventaja competitiva sostenible en entornos empresariales dinámicos.

De la misma manera los autores González et al. (2025), la cadena de valor aplicada al sector turístico, especialmente en restaurantes, constituye una herramienta clave para evaluar el desempeño empresarial mediante el análisis de sus procesos principales, como la producción, el marketing y la prestación del servicio. Este enfoque permite identificar fortalezas y debilidades organizacionales, facilitando la toma de decisiones estratégicas y contribuyendo al desarrollo económico y competitivo del sector, particularmente en economías emergentes donde las mipymes cumplen un rol fundamental.

Teoría de la cadena de suministro

Para Zárate et al. (2018), la cadena de suministro es un elemento fundamental para garantizar la eficiencia en el abastecimiento de las empresas, ya que integra

procesos relacionados con proveedores, gestión de inventarios y atención al cliente. En este sentido, su optimización no solo implica mejorar los procesos internos, sino también fortalecer las relaciones externas, permitiendo a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes, generar mayor eficiencia operativa y asegurar la viabilidad y competitividad empresarial a largo plazo.

En relación Ruiz (2024), la gestión de la cadena de suministro en un entorno globalizado requiere la implementación de estrategias integrales debido al incremento de la complejidad logística que genera la globalización. En este sentido, se destaca la importancia de la integración tecnológica, la colaboración interorganizacional, la sostenibilidad y la gestión de riesgos como ejes fundamentales para mejorar la eficiencia operativa. Asimismo, el uso de herramientas como IoT y blockchain permite optimizar la visibilidad de los procesos, mientras que la diversificación de proveedores y la planificación de continuidad fortalecen la resiliencia empresarial.

Fundamentos teóricos de la integración vertical

La integración vertical constituye una estrategia empresarial mediante la cual una organización amplía su participación en distintas etapas de su cadena de valor, con el propósito de mejorar la coordinación de sus procesos y ejercer un mayor control sobre sus operaciones productivas. Según Franklin (2022), este enfoque contribuyó:

Esta estratégica suele adoptar tres formas fundamentales: hacia adelante, hacia atrás o de manera equilibrada y a reducir la dependencia de terceros y a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos a lo largo de la cadena de suministro. En el primer caso, la organización asume el mando de las etapas de distribución y contacto comercial, ganando proximidad con el consumidor final. La integración hacia atrás, se orienta a absorber las fases de producción de insumos esto no solo garantiza el flujo de materias primas, sino que actúa como un escudo ante la inestabilidad de terceros. La modalidad equilibrada, en cambio, busca una gestión simétrica de toda la cadena de valor, (p. 100).

Desde la gestión organizacional, esta estructura se convierte en un catalizador de la eficiencia, ya que alinea los procesos internos y elimina los sobrecostos derivados de la intermediación. Además, otorga un control riguroso sobre la calidad, un factor crítico en industrias que, como el catering, operan bajo normativas sanitarias y estándares de excelencia sumamente estrictos. La integración hacia atrás cobra mayor importancia cuando el abastecimiento de insumos críticos es inestable, ya que

permite fortalecer la capacidad de respuesta y la continuidad operativa de la empresa (Franklin, 2022).

Teoría de los Costos de Transacción

De acuerdo con Salgado (2003), la Teoría de los Costos de Transacción plantea que:

Las empresas organizan sus actividades de manera que se minimicen los costos asociados al intercambio en el mercado. Estos costos incluyen procesos como la negociación, supervisión, cumplimiento de contratos y control de calidad, los cuales surgen cuando se depende de proveedores externos para la obtención de bienes o servicios. La teoría sostiene que, cuando las transacciones presentan altos niveles de incertidumbre, frecuencia o especificidad de activos, el mercado deja de ser eficiente, lo que impulsa a las organizaciones a internalizar dichas actividades(p.20).

Por otro lado, López (2016) quien enfatiza que “La internalizar operaciones ayuda a blindar a la empresa frente a posibles conductas oportunistas de los proveedores más allá de la eficiencia logística, esta transición busca mejorar la autonomía organizacional”. Por lo tanto, el análisis de los costos de transacción se convierte en el argumento central para defender la integración hacia atrás en sectores donde el control absoluto del suministro es, más que una ventaja, una necesidad de supervivencia.

Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades, conocida también como Resource-Based View (RBV), sostiene que el desempeño competitivo de una empresa depende de la adecuada gestión de sus recursos internos. Según Wardani (2022), dichos recursos deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y correctamente organizados para generar ventajas competitivas sostenibles. Este enfoque pone énfasis en el análisis interno de la organización, más allá de las condiciones del entorno.

En este sentido, Pulido (2010) indicó que esta teoría permitió evaluar si una organización contaba con las capacidades necesarias para implementar estrategias complejas, como la integración vertical, sin comprometer su desempeño. Se evidenció que no todas las empresas disponen de los recursos financieros, técnicos o gerenciales requeridos para asumir nuevas actividades productivas, por lo que el

análisis interno se volvió un elemento clave previo a la toma de decisiones estratégicas.

Teoría de la Evaluación de Proyectos de Inversión

Esta teoría proporciona herramientas para determinar si una iniciativa generará beneficios económicos para la empresa. Según Pérez y Morales (2026), este enfoque se basa en el análisis de flujos de caja descontados, considerando el valor del dinero en el tiempo y el riesgo asociado a la inversión. Los principales indicadores utilizados destacaron el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

De acuerdo con García et al. (2017) el VAN permite evaluar la rentabilidad de un proyecto al comparar el valor presente de los ingresos futuros con la inversión inicial. Un resultado positivo indica que el proyecto genera valor para la empresa, mientras que un valor negativo sugiere lo contrario. Este método es ampliamente utilizado en estudios de factibilidad debido a su precisión en la toma de decisiones.

Por otro lado, Romero et al. (2024) destacaron que la evaluación financiera resulta fundamental en la toma de decisiones estratégicas de largo plazo, como la integración vertical, debido al nivel de inversión que estas implican.

Logística empresarial y abastecimiento

Según Hernández (2025), la gestión de almacenes en empresas distribuidoras del sector requirió la implementación de procesos de mejora continua orientados a optimizar el abastecimiento y la eficiencia operativa. En este marco, se planteó un procedimiento estructurado por fases que facilitó la evaluación de los procesos logísticos, la identificación de problemas y la aplicación de acciones de mejora enfocadas en la calidad del servicio. Asimismo, el uso de herramientas de gestión de almacenes contribuyó a fortalecer el control de inventarios y elevar el nivel de servicio al cliente, lo que incidió positivamente en la eficiencia global del sistema de abastecimiento.

Así mismo Sánchez (2025), señaló que la Industria 4.0 transformó la gestión logística mediante la incorporación de tecnologías como el Internet de las Cosas, la inteligencia artificial, el Big Data y la automatización, con el propósito de optimizar la cadena de suministro.

Producción avícola

En base a Cuenca et al. (2025), el sistema de producción avícola influye directamente en la salud y el bienestar de las aves, evidenciando una “huella”

bioquímica y hematológica asociada a las condiciones de crianza. En este sentido, los resultados del estudio muestran diferencias significativas en parámetros como la hemoglobina y el hematocrito según la edad de las aves, mientras que otros indicadores bioquímicos varían de acuerdo con el sistema de alimentación y manejo utilizado.

Según Tinoco (2025), menciona que la dieta avícola es el eje transversal del rendimiento sectorial, dada su relación intrínseca con el estado sanitario y la capacidad productiva del animal. La formulación de dietas balanceadas con una adecuada proporción de energía, proteínas, vitaminas y minerales permitió mejorar la conversión alimenticia y optimizar el aprovechamiento de los recursos. Asimismo, el autor destacó que la incorporación de ingredientes alternativos y el uso de aditivos nutricionales contribuyeron tanto a la reducción de costos como al fortalecimiento de la sostenibilidad del sistema productivo.

Estudio de factibilidad

El estudio de factibilidad se definió como un análisis integral orientado a evaluar las probabilidades de éxito de un proyecto antes de su ejecución, considerando dimensiones de mercado, técnica, financiera, económica, social y ambiental. Su propósito consistió en determinar la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad de una propuesta de negocio, además de orientar la toma de decisiones mediante la identificación de estrategias que permitan su implementación adecuada y el uso eficiente de los recursos (Herrera et al., 2024).

Marco Conceptual

Abastecimiento

El abastecimiento comprende el conjunto de actividades orientadas a garantizar la disponibilidad oportuna de insumos necesarios para la operación eficiente de la organización. Este proceso es determinante en la continuidad productiva y en el control de costos, especialmente en sectores con alta dependencia de insumos estratégicos (Villa, 2023).

Cadena de suministro

La cadena de suministro se entiende como el sistema integrado de organizaciones, actividades y recursos que participan en el flujo de bienes o servicios desde los proveedores hasta el consumidor final. Este proceso comprendió la

adquisición de insumos, la transformación productiva y la distribución del producto terminado. Una adecuada gestión de estas etapas permitió mejorar la eficiencia operativa y reducir costos dentro de la red logística. Asimismo, facilitó la coordinación entre los distintos actores que intervienen en la producción y distribución, con el objetivo de maximizar el valor total generado (Chopra & Meindl, 2026).

Por su parte, la cadena de suministro se entendió como el conjunto de procesos y actores que participan en la planificación, producción y distribución de bienes o servicios, con el fin de garantizar una entrega eficiente hacia el cliente final (Moncada Vargas, 2024).

Costos Operativos Y Logísticos

Los costos operativos y logísticos representan un componente esencial en la gestión empresarial, ya que afectan directamente la eficiencia y rentabilidad de las operaciones. Estos costos incluyen gastos asociados a transporte, almacenamiento, manejo de inventarios y procesos internos, los cuales deben ser controlados y optimizados para mejorar el desempeño de la empresa. Además, la planificación estratégica de estos costos permite reducir desperdicios, minimizar riesgos y garantizar la entrega oportuna de productos, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad organizacional (Blocher y otros, 2023).

Capacidad organizacional

La capacidad organizacional hace referencia a la habilidad de una empresa para coordinar, integrar y utilizar sus recursos de manera eficiente con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas capacidades abarcan los procesos internos, el conocimiento técnico y las habilidades gerenciales de la organización. Su fortalecimiento permitió a la empresa adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera eficiente a las nuevas exigencias del mercado. Asimismo, se consolidaron como un elemento determinante para la implementación de estrategias complejas, como la integración vertical. En este sentido, una organización con mayores capacidades internas presentó una mayor probabilidad de éxito en proyectos de expansión (Terán et al., 2019).

Costos de transacción

Los costos de transacción son aquellos gastos asociados a la realización de intercambios económicos entre agentes, incluyendo la negociación, supervisión y cumplimiento de acuerdos contractuales. Estos costos aparecen cuando una empresa

depende del mercado para obtener bienes o servicios. En contextos de alta incertidumbre o dependencia de proveedores, estos costos tienden a incrementarse. Esto puede afectar la eficiencia operativa y aumentar el riesgo empresarial. Por ello, las organizaciones pueden optar por internalizar actividades para reducir dichas ineficiencias (Williamson O. , 2010).

Economía de la empresa

La economía de la empresa estudia la forma en que las organizaciones toman decisiones sobre la asignación de recursos escasos para la producción de bienes y servicios. Su enfoque se centra en la eficiencia, la maximización de beneficios y la competitividad en el mercado. Este campo analiza tanto factores internos como externos que influyen en el desempeño empresarial. Además, permite comprender cómo las empresas responden a cambios en el entorno económico. Es una base fundamental para la toma de decisiones estratégicas (Soriano y otros, 2012).

Evaluación de proyectos de inversión

La evaluación de proyectos de inversión es un proceso mediante el cual se analiza la viabilidad económica y financiera de una iniciativa empresarial. Este análisis considera los flujos de efectivo futuros, el riesgo asociado y el valor del dinero en el tiempo. Su finalidad es determinar si el proyecto generará valor para la organización. Para ello se utilizan herramientas como VAN y TIR. Estas herramientas permiten tomar decisiones objetivas sobre inversiones de largo plazo (Ross y otros, 2012).

Factibilidad económica

La factibilidad económica se refiere a la capacidad de un proyecto para generar beneficios financieros suficientes que justifiquen su ejecución. Este análisis considera ingresos, costos, inversiones y rentabilidad esperada. Su objetivo es determinar si el proyecto es sostenible desde el punto de vista financiero. Se apoya en indicadores como el VAN, la TIR y el punto de equilibrio. Este tipo de evaluación es esencial para reducir riesgos en la toma de decisiones (Williamson Ó. , 2025).

Integración hacia atrás

La integración hacia atrás es una estrategia empresarial que consiste en incorporar actividades previas de la cadena de valor, como la producción de insumos o materias primas. Su principal objetivo es asegurar el abastecimiento y reducir la dependencia de proveedores externos. Esta estrategia permite mayor control sobre

los costos y la calidad de los insumos. También contribuye a mejorar la estabilidad operativa de la empresa. Es especialmente útil en sectores donde el suministro es crítico o inestable (Benjamín & Fincowsky, 2016).

Integración vertical

La integración vertical es una estrategia mediante la cual una empresa amplía su control sobre diferentes etapas de su cadena de valor. Esto puede incluir producción, abastecimiento, distribución o comercialización. Su objetivo es mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer el control sobre los procesos. También permite una mejor coordinación entre las actividades de la empresa. Existen tres tipos: hacia adelante, hacia atrás y equilibrada (Tamayo & Piñeros, 2007).

Materia Prima

La materia prima se define como el conjunto de insumos fundamentales que intervienen directamente en el proceso productivo y que, al ser transformados, permiten la obtención de bienes o servicios finales. La correcta identificación y valoración de la materia prima es un aspecto clave dentro de la evaluación de proyectos, ya que su costo incide de manera significativa en la inversión inicial y en los costos de operación. En consecuencia, el análisis de la materia prima resulta indispensable para proyectar con mayor precisión los costos operativos y la rentabilidad económica del proyecto (Baca Urbina, 2022).

Recursos estratégicos

Los recursos estratégicos son los activos tangibles e intangibles que posee una empresa y que pueden generar ventajas competitivas si son valiosos, escasos, difíciles de imitar y bien organizados. Estos recursos incluyen tecnología, capital humano, infraestructura y conocimiento. Su correcta gestión permite a la empresa diferenciarse en el mercado. Además, son fundamentales para implementar estrategias de crecimiento como la integración vertical. No todas las empresas cuentan con los mismos recursos, lo que influye en su desempeño (Pacheco & Cabrera, 2020).

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para generar mayor valor que sus competidores mediante eficiencia en costos, diferenciación o control de recursos estratégicos. Esta ventaja permite a la organización posicionarse mejor en

el mercado. Puede ser sostenible si se basa en recursos difíciles de imitar. También depende de la correcta gestión de las capacidades internas de la empresa. Es un objetivo central de toda estrategia empresarial (Romero y otros, 2020).

Marco Referencial

La presente investigación se fundamenta en estudios previos relacionados con la gestión de operaciones, la cadena de suministro y la integración vertical, los cuales permiten contextualizar el problema de abastecimiento en empresas de catering y orientar la interpretación de los resultados.

El estudio realizado por Maldonado y Garrido (2025), titulado *“Viabilidad económica para la integración vertical en la asociación producción y comercialización Sarum Maky Yachay”*, evaluó la factibilidad de aplicar una estrategia de integración vertical hacia atrás en una organización dedicada al bordado de prendas. La investigación se planteó bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, apoyándose en técnicas como la entrevista y la observación para obtener información relevante del proceso productivo. A partir de los resultados, los autores evidenciaron que la adquisición de prendas base a proveedores externos representaba una limitación, principalmente por problemas de calidad y elevados costos. Esta situación llevó a considerar como alternativa la producción interna de dichos insumos, con el fin de mejorar el control y reducir la dependencia externa. En el análisis financiero realizado, se determinó un Valor Actual Neto positivo de \$ 28.982,12 y una Tasa Interna de Retorno del 46,43%, indicadores que respaldan la viabilidad económica de implementar este tipo de estrategia en la asociación.

Por otro lado, el trabajo de titulación de Andrade (2025), titulado *“Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista”* el estudio no se limitó a un solo aspecto, sino que incluyó un análisis de mercado, la formulación de estrategias y una evaluación financiera del proyecto, lo que permitió tener una visión más completa de su alcance. Los resultados obtenidos evidenciaron la viabilidad de la propuesta, sustentada en indicadores financieros como el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, los cuales reflejan la rentabilidad esperada del proyecto y respaldan la pertinencia de implementar este tipo de estrategia. Los resultados evidenciaron que este tipo de integración puede generar beneficios económicos, mejorar el control de la cadena de valor y fortalecer los procesos de comercialización del producto. En este

sentido, dicho antecedente aporta una base metodológica y conceptual sólida que respalda el análisis de viabilidad planteado en la presente tesis.

Así mismo, el estudio desarrollado por Crespo (2024), en su investigación titulada *“Integración vertical hacia atrás para los servicios de trámites de nacionalización de la empresa Unitedcargo S.A.”*, analizó la viabilidad de implementar una estrategia de integración vertical en el ámbito de los servicios aduaneros dentro del comercio exterior ecuatoriano. Se indago sobre la importancia del comercio internacional dentro de la economía nacional, especialmente por su contribución a la generación de divisas mediante las exportaciones. En esa misma línea, señaló que el dinamismo del intercambio comercial, impulsado por acuerdos internacionales como el suscrito con la China, ha incrementado la necesidad de contar con servicios logísticos y aduaneros más eficientes y competitivos. Examinó el caso de la empresa Unitedcargo S.A., la cual operaba dependiendo de terceros para la gestión de servicios de agenciamiento aduanero, situación que limitaba su control sobre los procesos y su capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.. Ante la necesidad de mejorar la calidad del servicio y responder a las exigencias del mercado, se propuso la implementación de una integración vertical hacia atrás, orientada a asumir directamente dichas actividades.

Por su parte, Cortés y Guachetá (2024), en su investigación titulada *“Plan de negocio para la creación de una empresa de integración vertical farmacéutica”*, evaluaron la viabilidad de un modelo empresarial basado en la integración vertical hacia adelante dentro del sector farmacéutico. Los autores iniciaron su análisis a partir del funcionamiento del sistema de salud en Colombia, haciendo énfasis en el peso que tiene el gasto en medicamentos dentro del consumo total en este sector. Este aspecto permitió identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos orientados a la comercialización farmacéutica. En función de ello, se planteó la creación de una empresa denominada “Drug Market”, cuya propuesta se centraba en la venta de productos farmacéuticos mediante una estructura integrada que combinaba puntos de distribución tanto minoristas como mayoristas, ubicados de forma estratégica. Realizaron un análisis que consideró tanto factores internos como externos, acompañado de una evaluación técnica y financiera del proyecto. Los resultados obtenidos mostraron que el modelo de negocio no solo era factible desde el punto de vista operativo, sino también sostenible en términos económicos, evidenciando su capacidad para atender la demanda del mercado.

Los estudios revisados coinciden en que la adopción de estrategias de integración vertical no debe realizarse de manera inmediata, sino que requiere un análisis previo que permita evaluar su viabilidad desde una perspectiva integral, considerando tanto los aspectos operativos como los financieros. En este marco, surge la necesidad de analizar la factibilidad de la integración hacia atrás de una unidad de negocio avícola en una empresa de servicio de catering, lo cual constituye el eje central de la presente investigación.

Marco Legal

La presente investigación se fundamenta en el marco normativo vigente en el Ecuador, el cual regula las actividades empresariales, productivas y sanitarias relacionadas con la producción avícola y la prestación de servicios de alimentación. En este sentido, se consideran la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de Compañías, la normativa sanitaria, la legislación laboral y las disposiciones aplicables a la cadena de suministro alimentaria, como base legal para sustentar la viabilidad de la integración vertical hacia atrás.

Constitución de la República del Ecuador

De acuerdo con Asamblea Nacional del Ecuador, (2021), se citaron los siguientes artículos:

Art. 13.- Art. 13.-Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

Art. 52.- Se garantiza el derecho de las personas a acceder a bienes y servicios de calidad adecuada, así como a seleccionarlos libremente y recibir información clara, verídica y no engañosa sobre sus características. Además, la normativa establece mecanismos para el control de calidad, la protección de los consumidores, y la aplicación de sanciones, junto con medidas de reparación e indemnización frente a daños ocasionados por productos o servicios deficientes o por la interrupción injustificada de servicios públicos.

Ley de Compañías

En base al Código de comercio (2023), se tomaron en cuenta los siguientes artículos de la ley de compañías:

Art. 1.- El contrato de compañía es aquel mediante el cual dos o más personas aportan recursos económicos o trabajo con el propósito de desarrollar actividades comerciales y obtener beneficios que serán distribuidos entre los participantes. Este acuerdo se regula por lo establecido en la presente Ley, el Código de Comercio, los acuerdos entre las partes y las disposiciones del Código Civil.

Art. 3.- No se permite la creación ni el funcionamiento de compañías que contravengan el orden público, las normas mercantiles o los principios de buena conducta. Tampoco se admitirán aquellas que carezcan de un objeto lícito y real, ni las que busquen generar monopolios en productos esenciales o en determinados sectores mediante prácticas comerciales indebidas. El objeto social deberá centrarse en una única actividad empresarial; sin embargo, esta podrá abarcar diversas fases o procesos relacionados entre sí o complementarios, siempre que se mantenga dentro de una misma categoría económica, como por ejemplo actividades farmacéuticas, agrícolas, comerciales, industriales o de servicios, entre otras. Para garantizar el cumplimiento de esta disposición, la Superintendencia de Compañías y Valores elaborará anualmente una clasificación actualizada de dichas actividades, tomando como referencia sistemas como la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) u otros similares, la cual será publicada en el Registro Oficial durante el primer semestre de cada año-

Art. 10.- Los aportes realizados en bienes implican la transferencia de propiedad a favor de la compañía, asumiendo está el riesgo correspondiente desde el momento de su entrega. Cuando la transferencia requiera inscripción en el Registro de la Propiedad, esta deberá efectuarse antes de registrar la escritura de constitución o de aumento de capital en el Registro Mercantil. Si dicha inscripción no se concreta en el Registro Mercantil dentro de los noventa días posteriores, la inscripción previa quedará sin efecto, lo cual será anotado por el Registrador de la Propiedad mediante disposición de la autoridad competente.

Estos documentos deberán contar con la aprobación de la junta general correspondiente, estar debidamente firmados y presentarse según las disposiciones establecidas por el organismo de control.

Ley Orgánica de Salud

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 129, establece que el acatamiento de las disposiciones relacionadas con la vigilancia y control sanitario es

de carácter obligatorio para todas las entidades, tanto públicas como privadas, que intervienen en actividades como producción, importación, exportación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de productos destinados al uso y consumo humano.

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 131, señala que el cumplimiento de las normas de buenas prácticas de manufactura debe ser supervisado y certificado por la autoridad sanitaria nacional competente.

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 132, dispone que las acciones de vigilancia y control sanitario comprenden la evaluación de la calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de las exigencias técnicas y sanitarias en los establecimientos que participan en su producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación.

Que, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 137, indica que los alimentos procesados y aditivos alimentarios, tanto de origen nacional como extranjero, deben contar con la respectiva notificación sanitaria antes de ser comercializados.

Normativa Sanitaria ARCSA

La Resolución ARCSA-DE-2022-016-AKRG (2023), emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), establece lineamientos técnicos orientados a garantizar la calidad, inocuidad y seguridad sanitaria de los alimentos destinados al consumo humano. De esta forma, la estrategia planteada no solo favorece la optimización de las operaciones, sino que también garantiza la observancia de las disposiciones legales y la protección de los consumidores.

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

En base a la Defensoría del Pueblo (2021) se consideró. que, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en su artículo 4, reconoce como derechos esenciales de los consumidores, además de los contemplados en la Constitución, normas internacionales y legislación vigente, la protección de su vida, salud y seguridad al momento de consumir bienes y servicios, así como el acceso a la satisfacción de necesidades básicas y servicios fundamentales.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en el mismo artículo, establece también el derecho de los consumidores a recibir información suficiente, clara, veraz

y oportuna sobre los bienes y servicios disponibles en el mercado, incluyendo aspectos como precios, características, calidad, condiciones de contratación y posibles riesgos asociados.

Metodología

La metodología de investigación se entiende como el conjunto de procedimientos, técnicas y enfoques utilizados para orientar el desarrollo de un estudio científico. Su finalidad es establecer una ruta clara que permita alcanzar los objetivos planteados mediante el uso de métodos adecuados de recolección y análisis de información (Hernández y Mendoza, 2023). En este sentido, la metodología permite estructurar el proceso investigativo de manera sistemática, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. En el presente apartado se describen el diseño, tipo y enfoque de investigación, así como la población, muestra, técnicas de recolección de información y el procedimiento de análisis de datos.

Diseño de investigación

El diseño de investigación se refiere a la estrategia metodológica utilizada para recopilar, analizar e interpretar la información sin alterar las variables del estudio (Hernández y Mendoza, 2023). Su objetivo es definir la forma en que se abordará el problema de investigación de manera estructurada y coherente.

En este estudio, el diseño es no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan y analizan tal como ocurren en la realidad de la empresa. Esto permite estudiar la viabilidad de la integración vertical en su contexto natural sin intervenir en los procesos organizacionales. Asimismo, el estudio es de corte transversal, debido a que la información se recopila en un único periodo de tiempo. Este diseño es adecuado para analizar la situación actual de la empresa de catering y su posible incorporación de una unidad avícola como estrategia de integración vertical.

Tipo y Enfoque de la investigación

El tipo de investigación se definió como la clasificación del estudio en función de sus objetivos y del nivel de profundidad del análisis, cuya selección dependió del problema planteado y de la naturaleza de la información requerida (Medina y otros, 2023).

En la presente investigación se aplicó un estudio de tipo descriptivo, debido a que permitió caracterizar la situación actual del abastecimiento avícola, los costos asociados y los procesos operativos dentro de la empresa de catering.

Este enfoque permitió comprender el fenómeno estudiado de manera clara, sin necesidad de establecer relaciones causales complejas. De igual forma, la investigación adoptó un enfoque mixto, al combinar herramientas cualitativas y cuantitativas dentro de un mismo diseño metodológico, tal como lo señalan (Medina y otros, 2023).

Por un lado, el componente cuantitativo se utilizó para analizar la viabilidad económica del proyecto mediante indicadores financieros como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el punto de equilibrio. Por otro lado, el enfoque cualitativo aportó a la interpretación de las percepciones del personal clave, a través de entrevistas que permitieron recoger información más detallada sobre la realidad operativa (Medina y otros, 2023).

Este enfoque es pertinente porque la evaluación de la integración vertical no solo depende de cifras financieras, sino también de factores organizacionales, operativos y estratégicos que influyen en la toma de decisiones empresariales.

Alcance de La Investigación

El alcance de la investigación permite definir el nivel de profundidad con el que se estudia el problema, pudiendo ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Hernández y Mendoza, 2023). La investigación se desarrolló con un alcance descriptivo, centrado en examinar las condiciones actuales del abastecimiento avícola en la empresa de catering, considerando procesos, costos y aspectos operativos relevantes, sin buscar establecer relaciones causales. Este enfoque permitió caracterizar la situación existente y, a partir de ello, valorar la factibilidad de implementar una integración vertical hacia atrás, analizando su posible incidencia en la estructura operativa y financiera de la organización.

Población

La población se define como el conjunto total de elementos que poseen características comunes relevantes para el estudio (Hernández y Mendoza, 2023). En esta investigación, la población está conformada por la información financiera, operativa y estratégica relacionada con el abastecimiento de insumos avícolas dentro de la empresa de catering.

También incluye al personal clave involucrado en los procesos de toma de decisiones, como las áreas administrativa, financiera y operativa, quienes participan directamente en la gestión de recursos y planificación del negocio.

Esta población es relevante porque permite obtener información integral para evaluar la viabilidad de la integración vertical hacia atrás, considerando tanto datos numéricos como percepciones organizacionales.

Muestra

La muestra corresponde a un subconjunto representativo de la población seleccionado para el análisis del estudio (Hernández y Mendoza, 2023).

En la presente investigación se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se seleccionan participantes y datos accesibles y relevantes para el estudio, principalmente personal de las áreas administrativa, operativa y financiera de la empresa de catering.

Esta elección se justifica porque el estudio requiere información especializada y contextualizada, por lo que no se busca generalización estadística, sino profundidad en el análisis de la viabilidad del proyecto.

Técnica de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos sistemáticos utilizados para obtener información relevante para la investigación, mientras que los instrumentos son los medios para registrar dicha información (Hernández y Mendoza, 2023).

En este estudio se utilizaron dos técnicas principales: el análisis documental y la entrevista semiestructurada. A través del análisis documental se revisaron estados financieros, registros de costos y otros documentos internos de la empresa, lo que permitió obtener información objetiva sobre su funcionamiento. Por su parte, la entrevista semiestructurada se aplicó de forma individual a personal clave, con el propósito de conocer sus percepciones respecto al proceso de abastecimiento y a la posible implementación de una estrategia de integración vertical.

Asimismo, las fuentes secundarias incluyen artículos científicos, libros y estudios previos que sustentan teóricamente la investigación.

Procesamiento de los datos

El procesamiento de datos consiste en organizar, clasificar e interpretar la información obtenida para generar resultados que permitan responder al problema de investigación (Hernández y Mendoza, 2023).

En este estudio, el análisis de datos se realiza bajo un enfoque mixto. En el análisis cuantitativo se aplican herramientas financieras como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio y proyecciones de flujo de caja para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Por otro lado, el análisis cualitativo se realiza mediante la categorización de la información obtenida en entrevistas, identificando factores estratégicos, operativos y organizacionales relevantes para la toma de decisiones.

Capítulo I: Análisis del entorno

El análisis del entorno es un elemento clave dentro de los estudios de viabilidad, ya que permite identificar y evaluar los distintos factores externos que influyen en el desempeño de una organización. Estos factores abarcan dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, los cuales no pueden ser controlados directamente por la empresa, pero sí inciden de manera significativa en su funcionamiento, sostenibilidad y capacidad de crecimiento dentro de un mercado específico. Por esta razón, su análisis resultó fundamental tanto para el ingreso a nuevos mercados como para la permanencia y competitividad dentro de ellos.

En el Ecuador, el sector avícola ha ocupado un papel relevante dentro de la industria alimentaria, debido a que la carne de pollo constituye una de las principales fuentes de proteína en la dieta de la población. Esto se ha explicado por su accesibilidad económica, su aporte nutricional y su alto nivel de consumo a nivel nacional.

Estas condiciones han posicionado a este mercado como un sector clave dentro de la economía, aunque al mismo tiempo se caracteriza por su alta competitividad y constante dinamismo, lo que hace necesario un estudio detallado de su entorno externo. En este sentido, el análisis PESTEL permite evaluar de forma integral los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden en el desarrollo del sector, proporcionando una visión general del contexto en el que operan las organizaciones (Guillaume , 2025).

De manera complementaria, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter de acuerdo con Montaña et al. (2026) facilita el análisis del entorno competitivo, al considerar aspectos como la rivalidad entre empresas, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, así como la presencia de productos sustitutos. La aplicación conjunta de estas herramientas permite lograr una comprensión más amplia del entorno, lo que contribuye a identificar riesgos y oportunidades, además de apoyar la toma de decisiones estratégicas, especialmente en iniciativas relacionadas con la integración vertical hacia atrás en el sector avícola.

Análisis PESTEL del Entorno Avícola

El incremento sostenido en el consumo de carne de pollo, junto con el crecimiento de la producción avícola a nivel nacional y las variaciones registradas en los precios a lo largo de la cadena de valor, evidencian un sector caracterizado por dinámicas complejas que influyen directamente en su estabilidad y comportamiento. Estos elementos no solo reflejan la evolución del mercado, sino que también determinan la disponibilidad, el acceso y el costo de esta materia prima considerada estratégica dentro de la industria alimentaria.

Factor Político

Existencia de programas de apoyo a pequeños productores

El sector avícola en Ecuador se encuentra respaldado por políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector agroproductivo. El Estado, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), impulsa programas de asistencia técnica, capacitación y financiamiento dirigidos principalmente a pequeños y medianos productores, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad del sector rural.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (2025), estos programas forman parte de una estrategia nacional enfocada en fortalecer la soberanía alimentaria y garantizar el abastecimiento interno. En el ámbito avícola, estas políticas han favorecido el aumento de la capacidad productiva, no obstante, la producción sigue concentrándose principalmente en medianas y grandes empresas, lo que genera ciertos desequilibrios en la cadena de suministro.

Regulación e importancia de insumos (maíz, balanceado)

Uno de los factores más relevantes dentro del componente político es la regulación indirecta de insumos estratégicos como el maíz amarillo duro, principal componente del alimento balanceado para aves. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC), 2024), el costo del alimento balanceado representa entre el 60% y 70% del costo total de producción avícola, lo que convierte a este insumo en un elemento crítico dentro de la estructura de costos del sector. La dependencia del maíz nacional e importado genera vulnerabilidad frente a políticas de importación, condiciones climáticas y variaciones internacionales de precios, afectando directamente la estabilidad del sector.

Controles sanitarios impulsados por el Estado

El Estado ecuatoriano, a través de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (2024), establece normativas estrictas de bioseguridad, control sanitario y trazabilidad en la producción avícola. Estas regulaciones incluyen vacunación obligatoria, control de enfermedades aviarias y certificación de granjas, lo que garantiza la inocuidad del producto final. Este control sanitario es fundamental en sectores como el catering hospitalario, donde la calidad alimentaria es un requisito obligatorio debido al tipo de consumidores.

Tabla 1.

Matriz ponderada Factor Político

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
P1	Programas de apoyo a productores (MAG)	2	3	5	X	
P2	Regulación de insumos (maíz, balanceado)	3	3	6		X
P3	Controles sanitarios estatales	3	3	6	X	X
P4	Inestabilidad logística por seguridad	3	3	6		X

La Tabla 1 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor político, en la cual se evalúan los principales criterios que inciden en el sector avícola mediante la asignación de valores de impacto y duración.

La evaluación de los criterios permitió determinar la incidencia de cada variable, clasificando como oportunidades los factores con efectos positivos y como amenazas aquellos que representaban riesgos o limitaciones, lo que facilitó identificar

la influencia del entorno político en la viabilidad de la integración vertical. En este análisis, la regulación de insumos y los controles sanitarios presentaron un alto impacto y carácter permanente, debido a su efecto directo en los costos y el cumplimiento normativo, mientras que los programas de apoyo a productores tuvieron un impacto medio por su alcance limitado.

En conjunto, el entorno político mostró tanto oportunidades, como el fortalecimiento de la producción nacional impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador, como amenazas que pueden afectar el desarrollo del sector avícola. Sin embargo, la regulación de insumos estratégicos, que representan entre el 60% y 70% del costo de producción, así como la exigencia de estrictos controles sanitarios, generan presiones significativas sobre la operación. La integración vertical hacia atrás permite reducir la dependencia de factores externos regulados y facilita el cumplimiento de los estándares exigidos en sectores como el catering hospitalario.

Factor Económico

Incremento del costo del alimento balanceado

El costo del alimento balanceado ha venido aumentando de forma sostenida en los últimos años, impulsado principalmente por el encarecimiento del maíz, la soya y otros insumos importados. De acuerdo con la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2024), este rubro representa la mayor parte del costo de producción avícola, por lo que cualquier variación impacta directamente en el precio final del pollo. Como consecuencia, se ha generado un escenario de inestabilidad para las empresas que dependen de este insumo, especialmente aquellas vinculadas al sector de alimentación institucional.

Inflación en insumos (vacunas, transporte, energía)

La inflación también ha influido en el aumento de costos operativos del sector avícola. Según el Banco Central del Ecuador (2025), los costos relacionados con transporte, energía eléctrica y medicamentos veterinarios han mostrado incrementos progresivos, afectando la rentabilidad del sector. Estos factores inciden directamente en la estructura de precios de la cadena avícola, generando variabilidad en el abastecimiento.

El pollo como proteína económica y de alta demanda

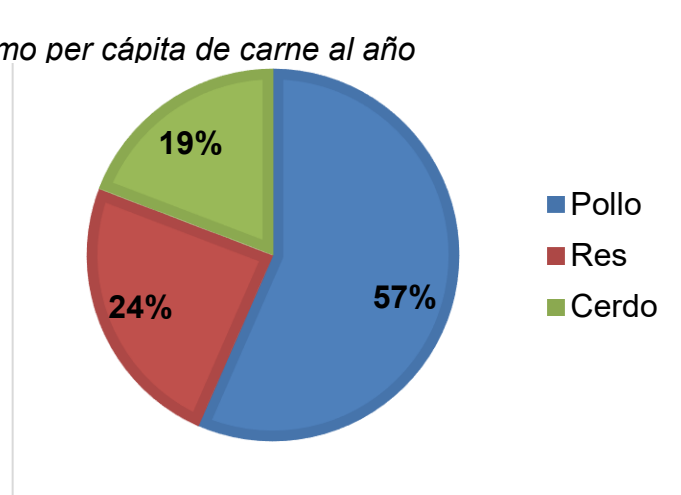
El pollo se ha consolidado como la proteína animal más consumida en Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador (2026), el consumo per cápita de pollo supera los 30 kg anuales, posicionándolo por encima de la carne de res y cerdo. Este comportamiento se debe a su bajo costo relativo, alto valor nutricional y facilidad de preparación, lo que lo convierte en un insumo estratégico para el sector de catering hospitalario.

Comparación con otras proteínas

El pollo lidera el consumo frente a otras fuentes de proteína animal como la carne de res y cerdo, lo que refuerza su posicionamiento como producto esencial en la dieta ecuatoriana.

Figura 2

Consumo per cápita de carne al año



Nota. Adaptado de CONAVE (2025).

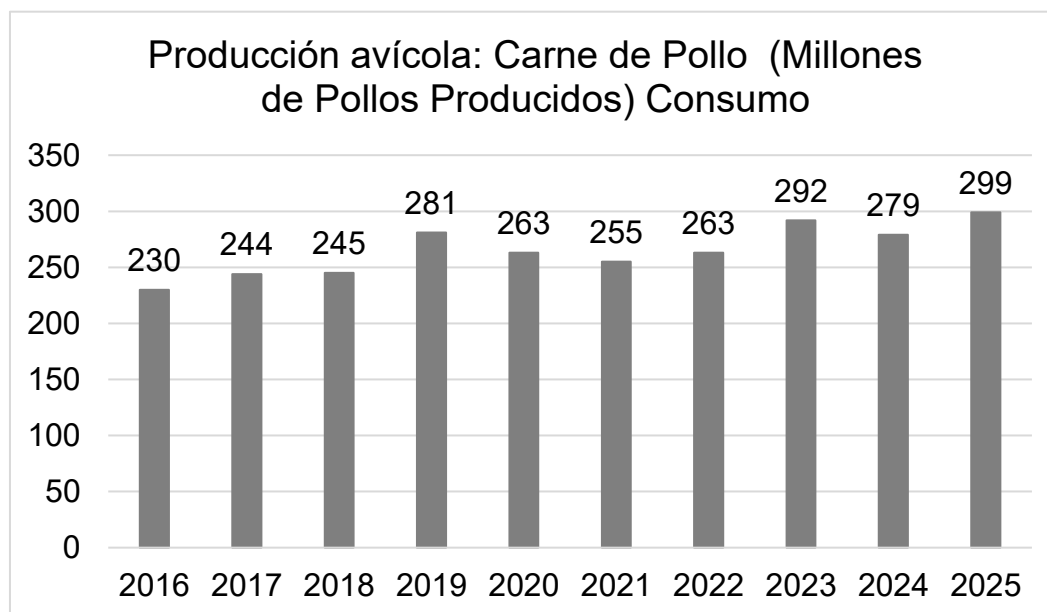
Esta preferencia implica que las empresas de alimentación institucional dependen significativamente de este insumo, incrementando la necesidad de garantizar su disponibilidad continua y estable.

Evolución de la producción

La producción avícola en Ecuador ha mostrado una tendencia creciente, pasando de aproximadamente 230 millones de pollos en 2016 a cerca de 299 millones en 2025. Este crecimiento refleja la capacidad del sector para responder al aumento de la demanda interna.

Figura 3

Producción avícola



Nota. Adaptado de CONAVE (2025).

Sin embargo, aunque la producción es elevada, no necesariamente garantiza estabilidad en el abastecimiento para todos los actores del mercado.

Estructura del mercado y riesgos

El sector avícola presenta una alta concentración de la producción en grandes empresas, lo que genera dependencia para pequeños y medianos consumidores institucionales. Adicionalmente, existe una fuerte dependencia de insumos externos como balanceados, genética y productos veterinarios. Esta situación genera vulnerabilidades en la cadena de suministro, ya que cualquier alteración en los costos o en la disponibilidad de insumos puede afectar la producción y distribución.

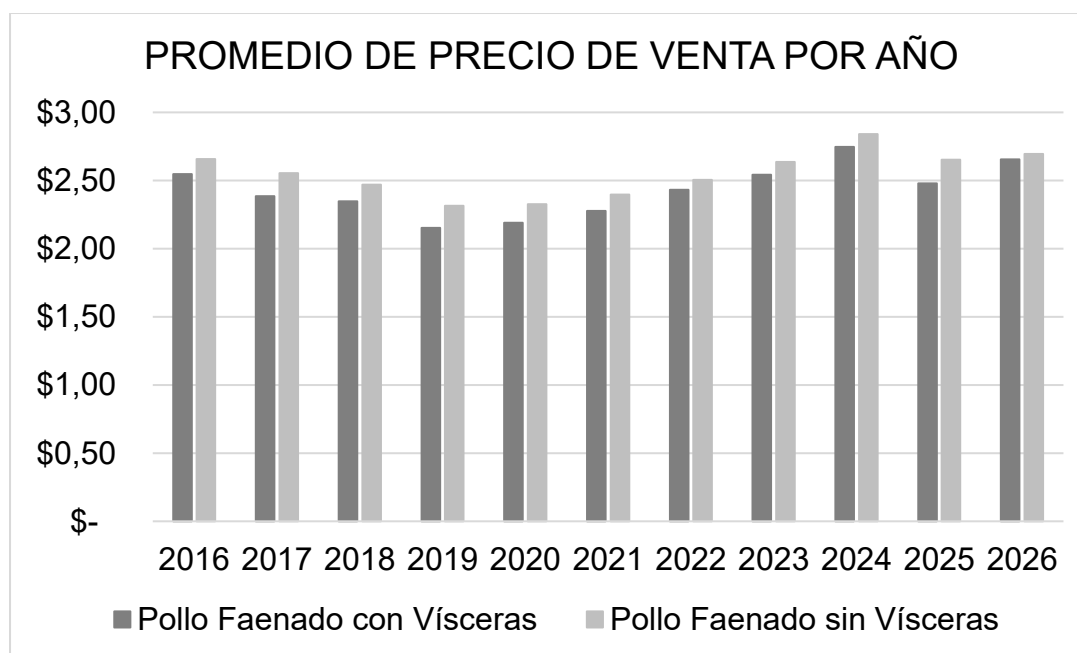
Para una empresa de catering hospitalario, esta dependencia representa un riesgo operativo significativo, especialmente en contratos donde el cumplimiento del servicio es obligatorio y continuo.

Precio del pollo en pie

El precio del pollo en pie ha presentado fluctuaciones entre \$1,64 y \$ 2,08 en el período analizado, evidenciando variabilidad en los costos de producción.

Figura 4

Promedio de precio de venta por año



Nota. Adaptado de CONAVE (2025).

Esta inestabilidad impacta directamente en las empresas que adquieren el producto como materia prima, dificultando la planificación financiera.

Precio del pollo faenado

El precio del pollo faenado muestra una tendencia creciente, alcanzando valores superiores a \$ 2,70 en los años recientes. Este incremento refleja presiones en toda la cadena productiva.

Margen en la cadena productiva

La diferencia entre el precio del pollo en pie y el pollo faenado evidencia la existencia de márgenes capturados por intermediarios. Desde una perspectiva estratégica, este margen representa una oportunidad para que una empresa de catering hospitalario internalice parte del proceso productivo mediante integración vertical, reduciendo costos y mejorando su competitividad.

Tabla 2.*Matriz ponderada Factor Económico*

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
E1	Incremento del costo del alimento balanceado	3	3	6		X
E2	Inflación en insumos (transporte, energía, vacunas)	3	3	6		X
E3	El pollo como proteína económica de alta demanda	3	3	6	X	

La Tabla 2 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor económico, en la cual se analizan los principales elementos que inciden en la estructura de costos y en la dinámica del mercado avícola.

La asignación de valores de impacto y duración permitió establecer la importancia de cada criterio dentro del análisis económico, considerando su incidencia directa en los costos y la rentabilidad del sector avícola. En este sentido, el aumento del costo del alimento balanceado y la inflación en insumos fueron valorados con un impacto alto, debido a que este rubro representa entre el 60% y el 70% del costo total de producción y mantiene una tendencia sostenida en el tiempo. Asimismo, la alta demanda de carne de pollo, con un consumo superior a los 30 kg per cápita anual, también fue considerada un factor relevante para la estabilidad del mercado.

En términos generales, el entorno económico mostró tanto oportunidades como riesgos. Por un lado, el crecimiento de la producción, que pasó de aproximadamente 230 millones de aves en 2016 a cerca de 299 millones en 2025, refleja un mercado en expansión. Sin embargo, el incremento de costos en

alimentación, transporte, energía y medicamentos veterinarios ha generado presión sobre los márgenes de rentabilidad. A esto se suma la variabilidad en el precio del pollo, que fluctúa entre \$1,64 y \$2,08 en pie y supera los \$2,70 una vez faenado, evidenciando diferencias a lo largo de la cadena productiva.

Factor Social

El entorno sociocultural constituye un elemento clave en el análisis del sector avícola, debido a su estrecha relación con los hábitos de consumo, las políticas de alimentación y las condiciones sociales que influyen en la disponibilidad y acceso a los alimentos. En Ecuador, el marco normativo establece la importancia de garantizar la seguridad y soberanía alimentaria como un derecho fundamental. En este sentido, el Art. 1 de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria señala que el Estado debe asegurar “la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente”, lo que refuerza la relevancia del sector avícola dentro del sistema alimentario nacional.

Alto consumo de pollo en Ecuador

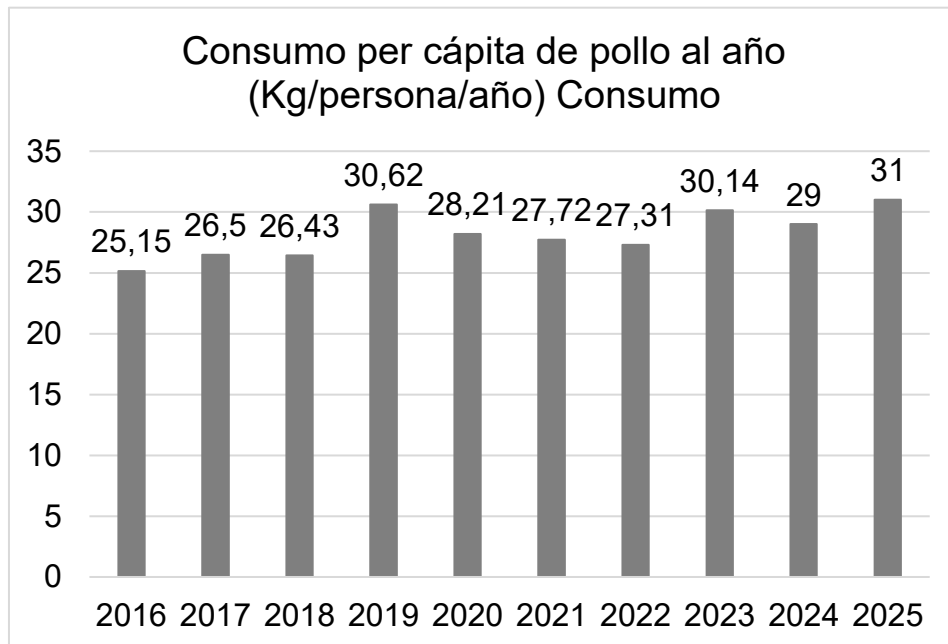
El pollo forma parte esencial de la dieta ecuatoriana debido a su accesibilidad y aceptación cultural. Este patrón de consumo se mantiene constante en diferentes regiones del país. El BCE (2026) señala que el pollo es el producto cárnico más adquirido por los hogares ecuatorianos, lo que refleja su importancia dentro de la seguridad alimentaria nacional.

Tendencia del consumo

El consumo de carne de pollo en Ecuador ha presentado un crecimiento sostenido en la última década, pasando de aproximadamente 25,15 kg per cápita en 2016 a cerca de 31 kg en 2025. Esta evolución evidencia una demanda estructural y constante del producto en el mercado nacional.

Figura 5

Consumo per cápita de pollo al año



Nota. Adaptado de CONAVE (2025).

Este comportamiento se explica por factores como el crecimiento poblacional, cambios en los hábitos alimenticios y la preferencia por proteínas de menor costo en comparación con otras carnes. Desde la perspectiva del catering hospitalario, esta tendencia confirma que el pollo constituye un insumo estratégico dentro de la planificación de menús, debido a su alta aceptación entre los usuarios y su aporte nutricional en dietas balanceadas.

Preferencia por alimentos frescos y producción local

Existe una creciente preferencia por alimentos frescos y de origen nacional, especialmente en sectores institucionales como hospitales, donde la calidad nutricional es prioritaria. Este comportamiento fortalece la demanda de productos avícolas nacionales, reduciendo la dependencia de importaciones.

Crecimiento poblacional en Guayaquil

La ciudad de Guayaquil presenta un crecimiento poblacional sostenido. Según el INEC (2026), la provincia del Guayas concentra una de las mayores densidades poblacionales del país, lo que incrementa la demanda de servicios de alimentación institucional. Este crecimiento impacta directamente en sectores como el catering hospitalario, elevando la necesidad de abastecimiento constante de alimentos.

Tabla 3.*Matriz ponderada Factor Social*

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
S1	Alto consumo de pollo en Ecuador	3	3	6	X	
S2	Crecimiento poblacional en Guayaquil	2	3	5	X	
S3	Preferencia por alimentos frescos y locales	2	3	5	X	
S4	Incremento de inseguridad (impacto logístico)	3	3	6		X

La Tabla 3 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor social, en la cual se analizan los principales elementos socioculturales que influyen en el consumo y la demanda de productos avícolas.

La asignación de valores de impacto y duración permitió establecer la importancia de cada criterio dentro del entorno social, en función de su influencia sobre la demanda y las condiciones de consumo del producto avícola. En este análisis, el elevado consumo de carne de pollo en Ecuador fue considerado de alto impacto y con una duración prolongada, debido a que supera los 30 kg per cápita anual y mantiene una tendencia creciente. Por su parte, el crecimiento poblacional y la preferencia por alimentos frescos y de origen local fueron valorados con un impacto medio y una duración alta, ya que inciden de forma progresiva en el comportamiento del mercado. En contraste, el aumento de la inseguridad se identificó como un factor de alto impacto, principalmente por sus efectos en la logística y distribución.

En términos generales, el entorno social presenta condiciones favorables para el desarrollo del sector avícola, impulsadas por el incremento sostenido en el consumo de carne de pollo, que ha pasado de aproximadamente 25,15 kg per cápita

en 2016 a cerca de 31 kg en 2025, consolidándose como la proteína de mayor consumo en el país.

Asimismo, el crecimiento poblacional en la provincia del Guayas y la preferencia por alimentos frescos y de origen nacional fortalecen la demanda de productos avícolas, especialmente en sectores institucionales como el catering hospitalario. No obstante, factores como la inseguridad representan una amenaza a afectar la logística de distribución.

Factor Tecnológico

El entorno tecnológico representa un elemento determinante en la evolución y competitividad del sector avícola, particularmente en un contexto donde la eficiencia productiva, la bioseguridad y la sostenibilidad son factores críticos. En los últimos años, la industria avícola ha experimentado cambios importantes a partir de la incorporación de tecnologías avanzadas que han mejorado tanto la gestión productiva como la toma de decisiones. De acuerdo con la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (2024), la adopción de herramientas como el Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial ha permitido monitorear en tiempo real variables clave, entre ellas la temperatura, la humedad, el consumo de alimento y el comportamiento de las aves.

Además, la automatización de los procesos ha contribuido a un uso más eficiente de recursos como el agua, la energía y el alimento, lo que se traduce en una reducción de costos y una mayor eficiencia operativa. Estas tecnologías también facilitan el cumplimiento de normativas sanitarias y ambientales, al fortalecer el control y la trazabilidad de la producción. A ello se suma la posibilidad de gestionar las operaciones de forma remota mediante aplicaciones digitales, lo que resulta especialmente útil en contextos donde las unidades productivas se encuentran dispersas geográficamente.

No obstante, la adopción de estas tecnologías también implica desafíos importantes. La inversión inicial requerida, así como la necesidad de capacitación técnica, pueden constituir barreras para su implementación, especialmente en sistemas de producción a pequeña escala. Sin embargo, a largo plazo, estas innovaciones representan una oportunidad para mejorar la competitividad del sector y garantizar la sostenibilidad de la producción.

Uso de criadoras, bebederos automáticos y control de temperatura

La producción avícola moderna incorpora sistemas automatizados como criadoras, bebederos automáticos y controladores de temperatura, los cuales permiten optimizar las condiciones de crianza. Según CONAVE, estas tecnologías mejoran la eficiencia productiva y reducen la mortalidad en las aves.

Acceso a información técnica digital

El acceso a información técnica mediante plataformas digitales ha permitido que los productores mejoren sus prácticas de manejo, bioseguridad y alimentación. Esto facilita la transferencia de conocimiento sin necesidad de altos costos de capacitación presencial.

Mejora de procesos con baja inversión

La incorporación de tecnología básica en granjas avícolas puede realizarse con inversiones moderadas, especialmente en sistemas pequeños o medianos. Esto representa una oportunidad para proyectos de integración vertical, ya que permite iniciar producción con estructuras escalables.

Tabla 4.

Matriz ponderada Factor Tecnológico

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
T1	Uso de criadoras, bebederos automáticos	3	3	6	X	
T2	Acceso a información técnica digital	2	2	4	X	
T3	Automatización de procesos avícolas	3	3	6	X	
T4	Baja inversión inicial en tecnología básica	2	3	5	X	

La Tabla 4 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor tecnológico, en la cual se analizan los principales avances e innovaciones que inciden en la eficiencia productiva del sector avícola. Las valoraciones asignadas en la matriz del

factor tecnológico se fundamentan en el nivel de incidencia que cada criterio tiene sobre la eficiencia productiva y la competitividad del sector avícola.

El uso de criadoras, bebederos automáticos y la automatización de procesos presentan un impacto alto (3) y una duración alta (3), debido a que permiten optimizar las condiciones de crianza, reducir la mortalidad y mejorar el rendimiento productivo de manera sostenida. El acceso a información técnica en formato digital se valoró con un impacto y una duración de nivel medio, ya que su efectividad depende en gran medida del grado de adopción por parte de los productores. En cuanto a la inversión inicial en tecnología básica, se consideró de impacto medio y con una duración alta, al representar una alternativa viable y accesible para proyectos de pequeña y mediana escala. En conjunto, el entorno tecnológico muestra condiciones favorables para el desarrollo del sector avícola, impulsadas por la incorporación de herramientas que contribuyen a optimizar la producción, fortalecer la bioseguridad y reducir los costos operativos.

Factor Ecológico

El entorno ecológico constituye un componente fundamental en el desarrollo de la actividad avícola debido a su estrecha relación con la sanidad animal, el uso de recursos naturales y el cumplimiento de normativas ambientales. En Ecuador, esta producción se encuentra regulada por disposiciones que buscan garantizar la sostenibilidad y la inocuidad alimentaria, siendo el Estado, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería y AGROCALIDAD (2024), el responsable de la investigación, prevención y control de enfermedades que afectan a la producción pecuaria para evitar impactos negativos en el entorno.

La normativa vigente establece condiciones específicas para la ubicación y operación de las granjas avícolas, exigiendo su instalación en zonas autorizadas que no afecten áreas protegidas ni ecosistemas sensibles. En este marco, la viabilidad legal del proyecto requiere la obtención de permisos clave, como el uso de suelo, la autorización de aprovechamiento hídrico y el registro ante Agrocalidad, los cuales garantizan el cumplimiento de distancias sanitarias respecto a zonas urbanas, centros de faenamiento y vías de tránsito, reduciendo riesgos sanitarios y ambientales.

En línea con los criterios de ordenamiento territorial, se evita la instalación de infraestructuras cerca de humedales o zonas de tránsito de aves migratorias, debido a su alta exposición a enfermedades, lo que refuerza la importancia de la ubicación

como un elemento clave de bioseguridad. Asimismo, la gestión de residuos orgánicos y biológicos representa un desafío operativo relevante, ya que un manejo inadecuado puede afectar el suelo y las fuentes de agua. Por ello, la implementación de protocolos de tratamiento y aprovechamiento de desechos no solo responde a exigencias ambientales, sino que también contribuye a mejorar la eficiencia del sistema productivo y a cumplir con las normativas vigentes.

Generación de desechos orgánicos

La actividad avícola genera residuos como estiércol, plumas y restos orgánicos, los cuales requieren manejo adecuado.

Manejo para evitar contaminación

El manejo inadecuado de estos residuos puede generar contaminación del suelo, agua y aire. Por ello, se requieren sistemas de tratamiento y disposición adecuados. El Ministerio de Ambiente y Energía de Ecuador (2025) establece normas para el manejo de residuos agropecuarios.

Influencia del clima

Las condiciones climáticas influyen directamente en la producción avícola, especialmente en temperatura y humedad, factores que afectan el crecimiento de las aves.

Tabla 5.

Matriz ponderada Factor Ecológico

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
E1	Generación de residuos orgánicos (estiércol)	3	3	6		X
E2	Necesidad de manejo ambiental adecuado	3	3	6	X	X
E3	Influencia del clima en producción avícola	2	3	5		X

La Tabla 5 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor ecológico, en la cual se analizan los principales elementos ambientales que inciden en el desarrollo de la actividad avícola. Las valoraciones asignadas en la matriz del factor ecológico se fundamentan en el nivel de incidencia que cada criterio tiene sobre la sostenibilidad y operatividad del sistema productivo avícola.

La generación de residuos orgánicos y la necesidad de manejo ambiental adecuado presentan un impacto alto (3) y una duración alta (3), debido a que forman parte inherente del proceso productivo y requieren un control permanente para evitar afectaciones ambientales. Por su parte, la influencia del clima se valora con un impacto medio (2) y una duración alta (3), ya que, aunque no puede ser controlado directamente, incide de manera constante en las condiciones de producción. La clasificación como oportunidad o amenaza depende de la capacidad de gestión de la empresa frente a estos factores.

El entorno ecológico representa tanto desafíos como oportunidades para el desarrollo del sector avícola. Por un lado, la generación de residuos orgánicos y la necesidad de cumplir con normativas ambientales exigentes implican mayores costos y una gestión operativa más estricta, lo que puede convertirse en un riesgo si no se maneja adecuadamente. De igual manera, las condiciones climáticas influyen de forma permanente en el proceso productivo, afectando tanto el crecimiento como el bienestar de las aves. Sin embargo, la adopción de prácticas sostenibles y de sistemas adecuados de manejo ambiental no solo permite ajustarse a la normativa vigente, sino que también favorece la eficiencia operativa y contribuye a mejorar la imagen corporativa de la empresa.

Factor Legal

El entorno legal constituye un componente determinante en el desarrollo de actividades avícolas, debido a que establece las condiciones normativas que regulan la producción, sanidad, localización y comercialización de productos de origen animal. En Ecuador, este marco se encuentra orientado a garantizar la inocuidad alimentaria, la sostenibilidad productiva y el cumplimiento de estándares sanitarios, especialmente en sectores vinculados a la provisión de alimentos.

Normativas sanitarias para la crianza de animales

La actividad avícola se rige por el Reglamento General a la Ley de Sanidad Animal, el cual asigna al Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (2010), a

través de la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, la responsabilidad de prevenir, controlar y erradicar enfermedades que afectan a la producción pecuaria. Este marco normativo establece la obligatoriedad de cumplir con medidas de bioseguridad, control sanitario y registro de las unidades productivas, garantizando la calidad e inocuidad del producto final.

Regulaciones de bioseguridad (AGROCALIDAD, 2024)

Las regulaciones de bioseguridad incluyen procesos de vacunación obligatoria, control de enfermedades y manejo sanitario de granjas, así como el cumplimiento de distancias mínimas respecto a centros urbanos y otras explotaciones pecuarias. Estas disposiciones buscan prevenir riesgos sanitarios y asegurar condiciones adecuadas de producción dentro del sector avícola.

Permisos para comercialización (AGROCALIDAD, 2024)

Para la instalación y operación de granjas avícolas es necesario gestionar permisos de uso de suelo, autorizaciones para el aprovechamiento de agua y certificaciones ambientales otorgadas por las entidades competentes, además del registro correspondiente (AGROCALIDAD, 2024). En cuanto a la comercialización, las empresas deben cumplir con requisitos como el registro sanitario, los permisos de funcionamiento y las normativas vinculadas al transporte y al proceso de faenamiento. En el caso del sector de catering hospitalario, estas exigencias se complementan con las regulaciones del Servicio Nacional de Contratación Pública, las cuales establecen estándares de calidad, inocuidad y cumplimiento contractual.

Tabla 6.

Matriz ponderada Factor Legal

Criterio	Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
L1	Normativas sanitarias	3	3	6	X	X
L2	Regulaciones de bioseguridad obligatorias	3	3	6	X	X

L3	Permisos de producción y comercialización	2	3	5	X	X
----	---	---	---	---	---	---

La Tabla 6 presenta la matriz ponderada correspondiente al factor legal, en la cual se analizan las principales disposiciones normativas que regulan la actividad avícola. Las valoraciones asignadas en la matriz del factor legal se sustentaron en el nivel de exigencia normativa y su incidencia en la operatividad del sector avícola.

Las normativas sanitarias vigentes y las disposiciones obligatorias de bioseguridad presentaron un impacto alto (3) y una duración alta (3), debido a que constituyen requisitos permanentes e indispensables para garantizar la inocuidad del producto y la continuidad de las operaciones. Por otro lado, los permisos relacionados con la producción y comercialización fueron valorados con un impacto medio (2) y una duración alta (3), ya que, si bien son obligatorios, su influencia se concentra principalmente en la fase de implementación y formalización del proyecto. La clasificación de estos factores como oportunidad o amenaza depende del grado de cumplimiento y de la capacidad de gestión de la empresa frente a dichas disposiciones.

En términos generales, el entorno legal establece un marco normativo estricto que condiciona el desarrollo de la actividad avícola, especialmente en aspectos de sanidad, bioseguridad y comercialización. Las regulaciones vigentes y el cumplimiento de la Ley de Sanidad Animal aseguran la inocuidad del producto y la seguridad alimentaria, lo que representa una oportunidad para fortalecer la calidad del servicio en el sector de catering hospitalario. No obstante, estas exigencias también implican costos de cumplimiento y una gestión operativa más estricta, lo que puede constituir una barrera para nuevos proyectos.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Luego de examinar los factores del entorno general mediante el análisis PESTEL, se profundiza en la dinámica del sector avícola a partir de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, con el propósito de identificar las principales presiones competitivas que inciden en su funcionamiento. Este análisis permite comprender las condiciones del mercado que afectan la cadena de suministro del pollo y aporta

criterios clave para evaluar la conveniencia de una integración vertical hacia atrás en el contexto del catering hospitalario.

Rivalidad entre competidores

El sector avícola ecuatoriano presenta un alto nivel de competencia, caracterizado por la presencia de grandes empresas productoras y comercializadoras que dominan el mercado, así como pequeños productores que abastecen mercados locales. Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2024), la producción de pollo en Ecuador es alta y sostenida, lo que genera una fuerte competencia en precios y distribución.

Poder de negociación de los clientes

El pollo es un producto de consumo masivo con múltiples oferentes, lo que otorga al consumidor una alta capacidad de elección. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2023), los mercados de productos básicos tienden a ser altamente competitivos y sensibles al precio.

Poder de negociación de los proveedores

En la producción avícola, los principales proveedores son aquellos que suministran alimento balanceado, pollitos de un día y productos veterinarios. El alimento representa entre el 60% y 70% del costo de producción, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2025). Además, el mercado de insumos está concentrado en pocos proveedores, lo que incrementa su poder de negociación.

Amenaza de nuevos entrantes

La avicultura a pequeña escala se caracteriza por presentar barreras de entrada relativamente bajas, ya que en sus fases iniciales no demanda inversiones elevadas ni el uso de tecnología compleja. Según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (2024), estos sistemas de producción pueden adaptarse con facilidad a emprendimientos de tipo familiar. En consecuencia, esta accesibilidad favorece la incorporación de nuevos competidores al mercado, especialmente en segmentos de producción a menor escala.

Amenaza de productos sustitutos

Los principales sustitutos del pollo son otras fuentes de proteína animal como carne de res, cerdo y pescado. Sin embargo, según la Organización Mundial de la Salud, el pollo es una de las proteínas más accesibles y recomendadas por su valor

nutricional y menor costo. Aunque existen sustitutos, el pollo mantiene una ventaja competitiva en precio y consumo (ILP, 2025),

Para determinar el atractivo y la competitividad del mercado avícola, la Tabla 7 presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Los resultados confirman que la integración vertical es una decisión estratégica acertada, ya que reduce al mínimo el poder de negociación de los proveedores y aprovecha la baja amenaza de productos sustitutos. Al controlar su propio insumo, DISTRISINEM S.A. establece una ventaja competitiva basada en costos y calidad, fortaleciendo su capacidad de respuesta frente a las exigencias de los contratos públicos.

Tabla 7.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza		Descripción	Impacto (1-3)	Duración (1-3)	Total	Oportunidad	Amenaza
Rivalidad	R 1	Alta concentración de productores avícolas	3	3	6		X
	R 2	Competencia por precios en el mercado	3	3	6		X
	R 3	Variación constante de precios	3	3	6		X
Proveedores	P 1	Dependencia de alimento balanceado (maíz/soya)	3	3	6		X
	P 2	Concentración de proveedores de insumos	2	3	5		X
	P 3	Incremento de precios de materias primas	3	3	6		X
Clientes	C 1	Alta sensibilidad al precio del pollo	3	3	6		X
	C 2	Múltiples opciones de proveedores	3	3	6		X
	C 3	Exigencias de calidad en catering hospitalario	3	3	6	X	X
Nuevos entrantes	A 1	Entrada fácil a pequeña producción avícola	2	3	5		X

	A 2	Normativas sanitarias exigentes	3	3	6		X
	A 3	Inversión inicial moderada	2	3	5	X	
Sustitutos	S 1	Sustitución por carne de res	2	3	5		X
	S 2	Sustitución por carne de cerdo	2	3	5		X
	S 3	Preferencia del pollo por menor costo	3	3	6	X	

Los resultados de la matriz evidencian un sector avícola altamente competitivo, donde la mayoría de los indicadores alcanzan niveles críticos, lo que genera una presión constante sobre los distintos eslabones de la cadena de valor. En este contexto, la rivalidad entre productores es intensa y se centra principalmente en el precio, obligando a las empresas a operar con márgenes reducidos y altos niveles de eficiencia. A ello se suma el poder de negociación de los proveedores, especialmente por la dependencia de insumos como el maíz y la soya, cuyos incrementos afectan directamente los costos de producción.

Por otro lado, los clientes cuentan con múltiples opciones y muestran una alta sensibilidad al precio; sin embargo, en segmentos como el catering hospitalario, esta elección está condicionada por exigencias estrictas en materia de calidad e inocuidad. Finalmente, el análisis de amenazas externas muestra un escenario mixto: aunque los productos sustitutos no representan una presión significativa frente al consumo de pollo, la entrada de nuevos competidores es posible en pequeña escala, pero se ve limitada por el cumplimiento de normativas que dificultan su consolidación en niveles más amplios. Esto reduce parcialmente el riesgo de sustitución, aunque no lo elimina completamente.

En conclusión, para determinar el atractivo y la competitividad del mercado avícola, se considera que el sector presenta un nivel elevado de rivalidad, impulsado por la concentración de productores y la competencia por precios. Asimismo, el alto poder de negociación de los proveedores, debido a que el alimento balanceado representa entre el 60% y 70% del costo de producción, genera una presión significativa sobre los márgenes.

Ventajas y desventajas del sector avícola

Ventajas del sector avícola

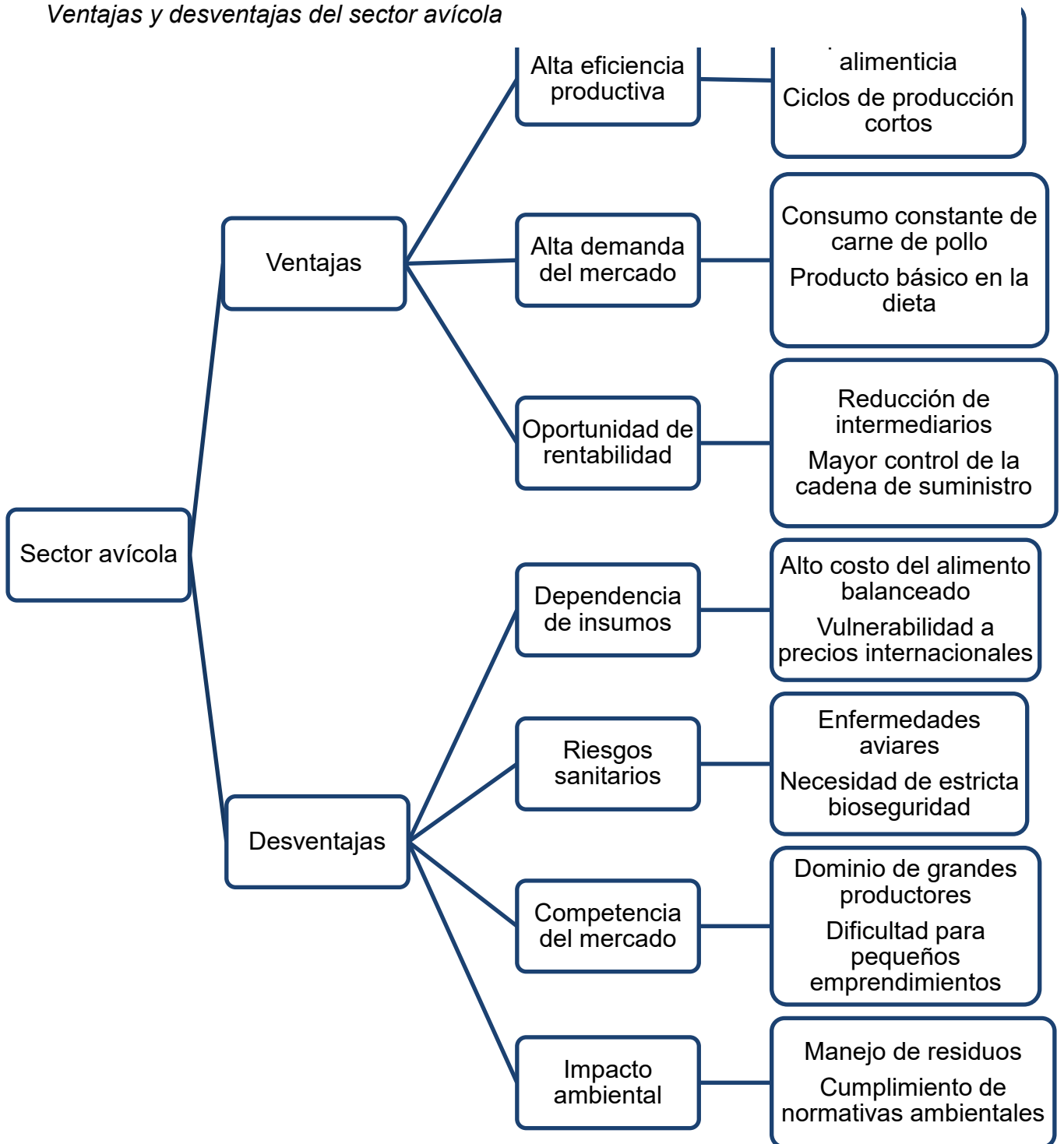
El sector avícola se caracteriza por su alta eficiencia productiva, ya que permite una rápida conversión alimenticia y ciclos de producción cortos, lo que facilita la disponibilidad constante del producto. Además, el consumo de carne de pollo mantiene una demanda estable y en crecimiento, lo que asegura su posicionamiento como un alimento básico en la dieta. También representa una oportunidad de optimización económica debido a la posibilidad de reducir intermediarios dentro de la cadena de suministro, generando así mayor control y rentabilidad.

Desventajas del sector avícola

Entre las principales limitaciones se encuentra la alta dependencia de insumos como el alimento balanceado, lo que genera vulnerabilidad frente a la variación de precios de materias primas. Asimismo, el sector presenta riesgos sanitarios que obligan a implementar estrictas medidas de bioseguridad, aumentando los costos de producción. También existe una fuerte concentración del mercado en grandes productores, lo que dificulta la competitividad de pequeños emprendimientos. Finalmente, las exigencias ambientales implican la adopción de prácticas sostenibles para evitar impactos negativos y cumplir con la normativa vigente.

Figura 6

Ventajas y desventajas del sector avícola



Como se evidencia en la Figura 6, el sector avícola ofrece ventajas estratégicas para la integración vertical de DISTRISINEM S.A., especialmente en cuanto a la optimización de márgenes y el control de calidad. Sin embargo, el análisis de las desventajas subraya la importancia de implementar medidas de bioseguridad estrictas para contrarrestar la vulnerabilidad sanitaria, asegurando así que los beneficios económicos proyectados no se vean afectados por factores externos controlables.

Capítulo 2: Diagnóstico interno de la empresa

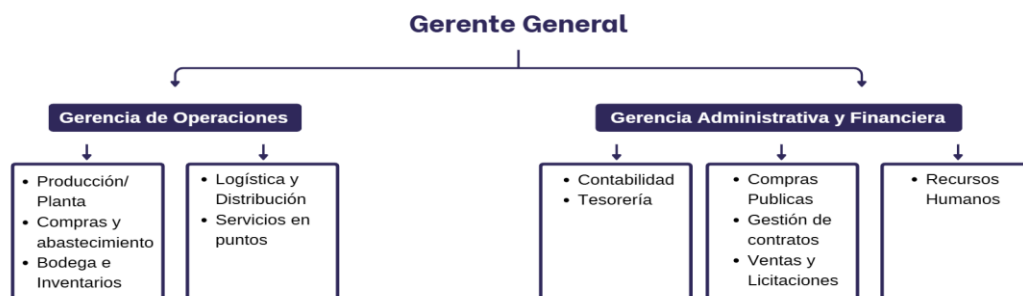
En este capítulo se realiza un análisis integral de DISTRISINEM S.A. con el propósito de evaluar su capacidad operativa y estratégica dentro del sector de catering hospitalario. A través del estudio de su estructura organizacional, la identificación de sus procesos principales y la aplicación de herramientas como la cadena de valor y la matriz FODA, se examina el funcionamiento de su modelo de abastecimiento. Este análisis mostró que la dependencia de proveedores externos para el abastecimiento de pollo reduce la capacidad de controlar costos y afecta la eficiencia operativa por ello, se plantea la integración vertical hacia atrás como una alternativa para mejorar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de la empresa.

Descripción general de DISTRISINEM S.A.

La empresa DISTRISINEM S.A. se posiciona en el mercado ecuatoriano como una empresa especializada en servicios de catering hospitalario, enfocada en la atención de instituciones públicas de salud mediante el sistema de contratación estatal. Su operación comprende desde la planificación y preparación de alimentos hasta su distribución, asegurando el cumplimiento de requerimientos nutricionales y especificaciones técnicas establecidas por cada unidad médica. Su propuesta de valor se basa en la provisión diaria de desayunos, almuerzos, meriendas y cenas, incluyendo colaciones personalizadas, todo bajo estrictos controles profesionales y en concordancia con los lineamientos terapéuticos y nutricionales propios del entorno hospitalario. Debido a la naturaleza del servicio hospitalario, la empresa opera bajo estrictos estándares de calidad, inocuidad, puntualidad y continuidad, dado que cualquier incumplimiento puede derivar en sanciones económicas y administrativas establecidas por el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP, 2017).

Figura 7

Estructura Organizacional



Desde el punto de vista organizacional, DISTRISINEM S.A. cuenta con una estructura funcional encabezada por la Gerencia General, apoyada por la Gerencia de Operaciones y la Gerencia Administrativa y Financiera. Bajo la Gerencia de Operaciones se organizan actividades como la producción, las compras, el almacenamiento, el control de inventarios y la distribución hacia los puntos de servicio. Por otro lado, la Gerencia Administrativa y Financiera se encarga de áreas como contabilidad, tesorería, contratos, compras públicas, ventas y gestión del personal. Esta estructura permite coordinar el trabajo diario de la empresa; sin embargo, todavía presenta algunas limitaciones en el control de la cadena de suministro, especialmente en lo relacionado con materias primas clave.

Análisis de los procesos internos

Proceso de abastecimiento de materias primas

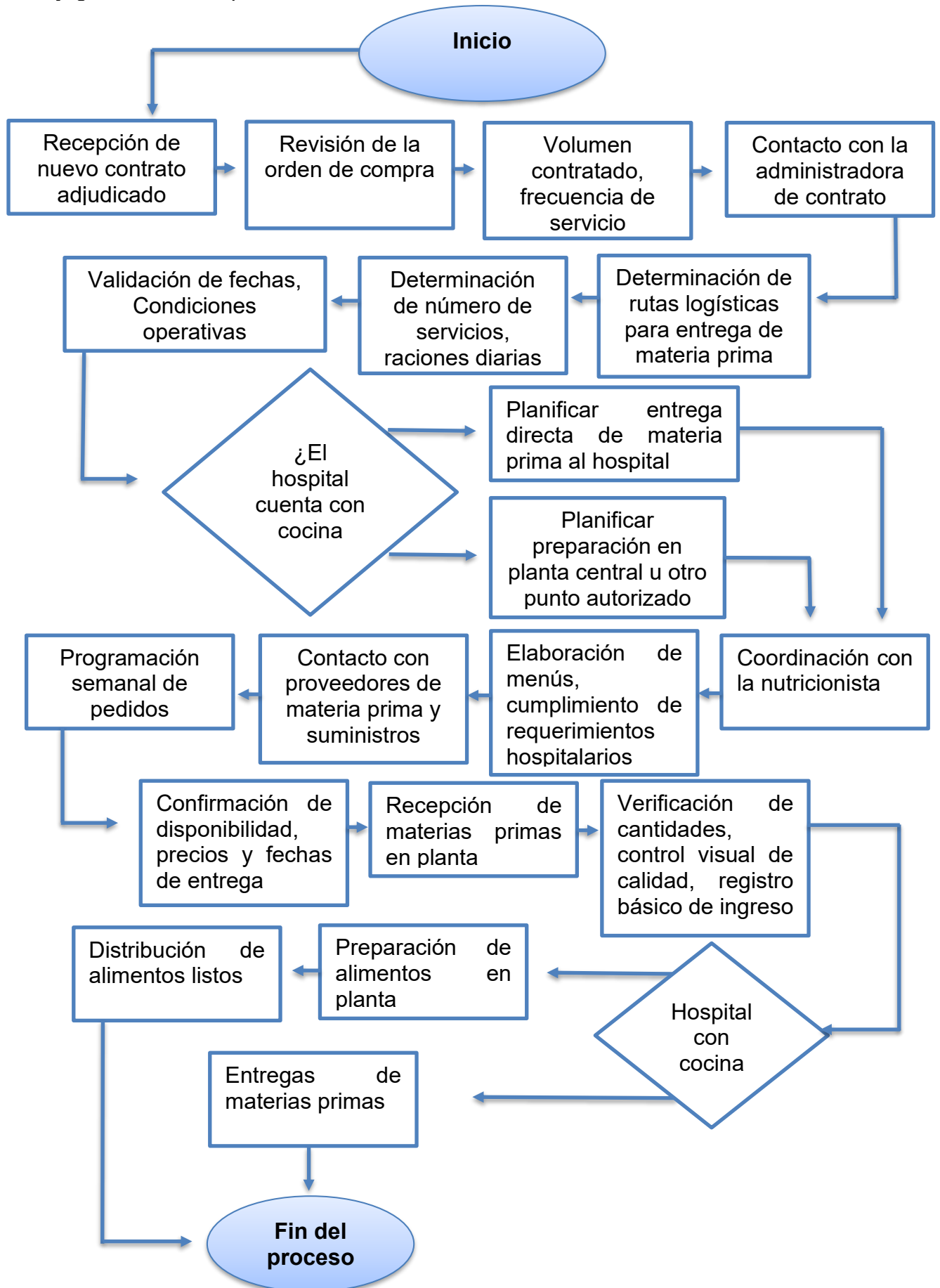
El proceso de abastecimiento de DISTRISINEM S.A. se inicia con la adjudicación de un nuevo contrato o la activación de una orden de compra vigente. Posteriormente, se realiza la revisión detallada de la orden de compra, en la cual se establecen las cantidades, frecuencia de servicio, tipo de alimentación y condiciones contractuales. Una vez revisada la orden, se coordina con la administradora del contrato para validar los requerimientos operativos y cronogramas de ejecución.

Luego, se definió la cantidad de servicios semanales y se organizaron las rutas de entrega, ya sea de materia prima o de alimentos preparados, según si el hospital contaba o no con cocina propia. Al mismo tiempo, se trabajó con el área de nutrición para elaborar los menús, los cuales debían ajustarse a lo indicado en la orden de compra. Con esta planificación, el área de compras se encargó de contactar a los proveedores y realizar los pedidos de insumos de forma semanal. Una vez recibidas las materias primas en planta, se procede al almacenamiento temporal, preparación y posterior distribución hacia los puntos de servicio, o bien a la elaboración de los alimentos en planta cuando las instituciones no cuentan con infraestructura propia.

Para una mayor comprensión de la dinámica operativa de la organización, en la Figura 8 se detalla el flujograma de los procesos internos de DISTRISINEM S.A. Este recurso gráfico permite visualizar la secuencia lógica de actividades, desde la recepción de la orden de compra hasta la entrega final del servicio hospitalario.

Figura 8

Flujograma de la empresa **DISTRISINEM S.A.**



Al analizar el flujograma anterior, se observa que el centro operativo representa fielmente las actividades primarias de la cadena de valor, específicamente en los procesos de logística interna y operaciones. Como se puede apreciar, la logística de abastecimiento de materias primas, particularmente el pollo, se constituye como el eslabón crítico para la generación de valor. Cualquier interrupción o variación en esta etapa inicial del flujo impacta de manera directa en la planificación nutricional y en los tiempos de distribución exigidos por el sector público.

Este esquema operativo evidenció, además, el carácter predominantemente reactivo del modelo actual. El proceso se activó exclusivamente en función de la demanda (órdenes de compra), lo que generó una dependencia directa de la capacidad de respuesta de los proveedores externos. La ausencia de un control sobre la producción de la proteína principal limitó la posibilidad de optimizar costos antes del ingreso de la materia prima a la planta, lo que confirmó la necesidad de evaluar una integración vertical que permita estandarizar y controlar estos procesos desde su origen.

Proceso productivo y logístico

El proceso productivo de la empresa se basa en la preparación diaria de alimentos conforme a menús previamente establecidos. En DISTRISINEM S.A., la logística interna abarca el traslado de materias primas desde los proveedores hasta la planta y la distribución hacia los hospitales, proceso cuya eficiencia depende de la disponibilidad y calidad de insumos clave como el pollo. Sin embargo, la falta de control sobre la producción avícola genera variaciones en calidad y presentación que afectan la planificación y el cumplimiento de los estándares exigidos.

Análisis de los costos asociados al modelo actual

El modelo actual de abastecimiento de DISTRISINEM S.A. se caracteriza por la adquisición de pollo y otras materias primas a proveedores externos, lo que implica la asunción de costos variables sujetos a fluctuaciones de mercado.

Esta situación genera presión sobre los márgenes de rentabilidad y limita la capacidad de control de costos por parte de la empresa.

Adicionalmente, la falta de planificación a largo plazo en el abastecimiento incrementa los costos financieros asociados a compras frecuentes y de corto plazo, reduciendo la eficiencia económica del modelo actual.

Dependencia de proveedores externos

La cadena de suministro avícola de DISTRISINEM S.A. evidenció una alta dependencia de proveedores externos, quienes concentran el control de los procesos de producción, crianza, alimentación y sanidad del pollo. Esta situación implicó que la empresa no cuente con injerencia directa sobre aspectos críticos como la trazabilidad, los tiempos de producción ni la estandarización de la calidad del insumo.

Si bien los proveedores cumplen con los requisitos mínimos establecidos, la dependencia externa expuso a la organización a riesgos asociados al desabastecimiento, la variabilidad de precios y posibles incumplimientos sanitarios, factores que pueden afectar de manera directa la continuidad del servicio de catering hospitalario.

Limitaciones del modelo actual de abastecimiento

El diagnóstico interno permite identificar varias limitaciones estructurales del modelo actual de abastecimiento. En DISTRISINEM S.A., la falta de control sobre una materia prima clave limita la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda o el mercado, mientras que un enfoque de compras más reactivo dificulta la planificación y genera costos adicionales. Además, la dependencia de proveedores externos reduce la posibilidad de mantener estándares de calidad uniformes, lo cual es especialmente crítico en el ámbito hospitalario.

De igual manera, el modelo vigente limitó las posibilidades de optimización de costos y de mejora continua, debido a que la empresa no participa en las etapas iniciales de la cadena de valor. En este sentido, el diagnóstico interno de DISTRISINEM S.A. evidenció que, si bien la organización cuenta con una estructura organizacional y operativa adecuada para la prestación de servicios de catering hospitalario, su modelo de abastecimiento presentó debilidades significativas asociadas a la dependencia de proveedores externos de pollo. La falta de control sobre costos, calidad y continuidad del suministro constituye una limitación estratégica que afecta la eficiencia operativa y la rentabilidad del negocio. Estas condiciones justifican la necesidad de evaluar alternativas estratégicas, como la integración vertical hacia atrás mediante la implementación de una unidad de negocio avícola propia.

Entrevista al Gerente de Operaciones

La presente entrevista fue aplicada a la Gerente de Operaciones de DISTRISINEM S.A., con el objetivo de analizar el proceso de planificación del abastecimiento, el control de proveedores y el impacto del costo y la calidad de los insumos en la operación del servicio de catering hospitalario. Esta técnica cualitativa permitió obtener información directa sobre la gestión operativa del abastecimiento, identificando debilidades en la planificación, dependencia de proveedores externos y afectaciones en la continuidad del servicio.

1. ¿Cómo se planifica el abastecimiento de insumos?

Se realiza en base a contratos vigentes, menús hospitalarios y proyecciones semanales de pacientes.

2. ¿Con qué frecuencia se planifica la compra de insumos?

Semanalmente, aunque existen compras de emergencia por variaciones en la demanda.

3. ¿Qué nivel de control existe sobre los proveedores actuales?

Medio, ya que se depende de proveedores externos sin control sobre su producción.

4. ¿Cómo se seleccionan los proveedores de pollo?

Por precio, disponibilidad y cumplimiento básico de requisitos sanitarios.

5. ¿Se realiza evaluación de desempeño de proveedores?

De manera informal, principalmente por cumplimiento de entrega.

6. ¿Qué dificultades presenta el abastecimiento en DISTRISINEM S.A.?

Se presentan inconvenientes como retrasos en las entregas, cambios constantes en los precios y variaciones en la calidad del producto recibido.

7. ¿De qué manera influye el costo del pollo en la operación de DISTRISINEM S.A.?

El costo del pollo impacta directamente en la rentabilidad, ya que los contratos hospitalarios manejan precios fijos, lo que limita la capacidad de ajustar los márgenes.

8. ¿Con qué frecuencia se realizan compras de emergencia en DISTRISINEM S.A.?

Estas compras son frecuentes, sobre todo en momentos de alta demanda en los hospitales.

9. ¿DISTRISINEM S.A. cuenta con una planificación de abastecimiento a largo plazo?

No, la empresa se enfoca principalmente en una planificación operativa de corto plazo.

10. ¿Qué mejoras se consideran necesarias en el proceso de abastecimiento de DISTRISINEM S.A.?

Se considera fundamental fortalecer el control del abastecimiento y disminuir la dependencia de proveedores externos.

En DISTRISINEM S.A., el abastecimiento se maneja de forma principalmente reactiva, en función de la demanda inmediata de los contratos hospitalarios, lo que evidencia debilidades en la planificación a largo plazo y un control limitado sobre los proveedores, especialmente en el suministro de pollo. Además, la variación de precios afecta directamente los costos, ya que los contratos son de precio fijo, lo que reduce la rentabilidad, mientras que la frecuente necesidad de compras de emergencia refleja una falta de planificación estructurada.

Análisis FODA de DISTRISINEM S.A.

Este instrumento permite a DISTRISINEM S.A. diseñar estrategias enfocadas en fortalecer su competitividad, optimizar su eficiencia operativa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Fortalezas

- a. Experiencia en servicios de catering hospitalario
- b. Contratos vigentes con instituciones públicas
- c. Personal capacitado en áreas clave
- d. Estructura organizacional funcional
- e. Conocimiento en procesos de contratación pública

a. Experiencia en servicios de catering hospitalario. DISTRISINEM S.A. ha consolidado una trayectoria en la prestación de servicios de alimentación hospitalaria, lo que constituye una ventaja competitiva relevante. En DISTRISINEM S.A., la experiencia adquirida ha permitido fortalecer el manejo operativo, sanitario y nutricional, además de implementar protocolos que garantizan la calidad del servicio y el cumplimiento de las exigencias del sector hospitalario.

b. Contratos vigentes con instituciones públicas. En DISTRISINEM S.A., contar con contratos activos con entidades públicas garantiza una demanda constante, lo que favorece la estabilidad de ingresos y la continuidad operativa. Esta situación reduce la incertidumbre y facilita la planificación; sin embargo, también exige

cumplir estrictamente con las condiciones contractuales, manteniendo altos niveles de eficiencia y calidad en el abastecimiento.

c. Personal capacitado en áreas clave. Personal capacitado en áreas clave. En DISTRISINEM S.A., contar con talento humano especializado en producción, logística, nutrición y administración fortalece la operación, ya que permite ejecutar los procesos con mayor eficiencia y criterio técnico. Además, este recurso facilita la solución de problemas, la adaptación a cambios en la demanda y la mejora continua, aspectos clave en el sector de servicios alimentarios.

d. Estructura organizacional funcional. DISTRISINEM S.A. dispone de una estructura organizacional que, aunque perfectible, permite coordinar las actividades entre las distintas áreas de la empresa. Esta organización facilita la ejecución de procesos operativos, la distribución de responsabilidades y el control de las actividades diarias. No obstante, su fortalecimiento será clave para implementar estrategias más complejas como la integración vertical.

e. Conocimiento en procesos de contratación pública. En DISTRISINEM S.A., la experiencia en compras públicas representa una fortaleza clave, ya que facilita la participación en licitaciones con dominio de los requisitos legales y administrativos. Esto reduce el riesgo de descalificación y fortalece su permanencia en el mercado institucional, principal fuente de ingresos.

Oportunidades

- a. Crecimiento del consumo de carne de pollo en Ecuador
- b. Implementación de integración vertical hacia atrás
- c. Avances tecnológicos en producción avícola
- d. Demanda constante del sector público

a. Crecimiento del consumo de carne de pollo en Ecuador. El incremento sostenido del consumo de pollo a nivel nacional representa una oportunidad relevante, ya que este producto es una de las principales fuentes de proteína en la dieta ecuatoriana.

b. Implementación de integración vertical hacia atrás. En DISTRISINEM S.A., la opción de producir su propia materia prima, como el pollo, representa una oportunidad estratégica importante, ya que permitiría disminuir la dependencia de proveedores, mejorar el control de costos y asegurar la disponibilidad del producto. Asimismo, facilitaría la estandarización de la calidad del insumo, lo que impacta

directamente en la calidad del servicio final. Esta estrategia también permitiría capturar mayor valor dentro de la cadena productiva.

c. Avances tecnológicos en producción avícola. En DISTRISINEM S.A., la incorporación de tecnologías como sistemas automatizados de alimentación, control sanitario y monitoreo representa una oportunidad para mejorar la eficiencia productiva, optimizar el uso de recursos y reducir costos, fortaleciendo así la viabilidad de proyectos avícolas a pequeña y mediana escala.

d. Demanda constante del sector público. En DISTRISINEM S.A., la demanda continua de servicios de alimentación en el sector salud asegura un mercado estable y favorece la continuidad de sus operaciones. Esta estabilidad permite proyectar inversiones a largo plazo, como la implementación de una unidad avícola, con un menor nivel de riesgo en comparación con mercados más volátiles.

Debilidades

- a. Alta dependencia de proveedores externos
- b. Falta de planificación en el abastecimiento
- c. Variabilidad de precios del mercado
- d. Deficiente control de la cadena de suministro

a. Alta dependencia de proveedores externos. En DISTRISINEM S.A., se evidencia una fuerte dependencia de proveedores externos para el abastecimiento de materias primas, especialmente del pollo. Esta situación limita su capacidad de negociación, ya que debe aceptar condiciones establecidas por terceros en cuanto a precio, calidad y tiempos de entrega.

b. Falta de planificación en el abastecimiento. En DISTRISINEM S.A., el proceso de compras se caracteriza por un enfoque reactivo, basado en necesidades inmediatas. Esto ha generado compras de emergencia, desorganización en la logística y dificultades para mantener un control adecuado del inventario, afectando la eficiencia operativa.

c. Variabilidad de precios del mercado. En DISTRISINEM S.A., la fluctuación de los precios de los insumos representa una debilidad importante, ya que impacta directamente en la rentabilidad. Debido a que los contratos con el sector público manejan precios fijos, la empresa no puede trasladar estos incrementos al cliente final, lo que reduce sus márgenes de ganancia.

d. Deficiente control de la cadena de suministro. La limitada integración y control de las diferentes etapas de la cadena de suministro restringió la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos, afectando la eficiencia global del sistema operativo.

Amenazas

- a. Volatilidad de precios de insumos (maíz y soya)
- b. Concentración del mercado avícola
- c. Incumplimiento de proveedores
- d. Exigencias sanitarias y regulatorias.

a. Volatilidad de precios de insumos (maíz y soya). En DISTRISINEM S.A., el costo del pollo está fuertemente influenciado por la variación en los precios del maíz y la soya, insumos que presentan alta volatilidad en el mercado internacional. Esta situación repercute directamente en los costos de producción y, en consecuencia, en los precios de adquisición de la materia prima.

b. Concentración del mercado avícola. En DISTRISINEM S.A., el sector avícola se encuentra dominado por grandes productores, lo que genera una alta concentración del mercado. Esto reduce la capacidad de negociación de las empresas más pequeñas y limita sus opciones de abastecimiento en condiciones competitivas. Esto puede generar dependencia de pocos proveedores y condiciones comerciales poco favorables.

c. Incumplimiento de proveedores. Los retrasos o fallas en la entrega de insumos constituyen un riesgo operativo relevante, ya que pueden comprometer la continuidad del servicio y casionar incumplimientos contractuales. Esta situación puede derivar en sanciones administrativas y en la pérdida de credibilidad institucional.

d. Exigencias sanitarias y regulatorias. El sector de alimentos se encuentra regulado por normativas sanitarias y de calidad estrictas, lo que exige la implementación de controles rigurosos en todos los procesos operativos. El incumplimiento de estas regulaciones puede generar sanciones legales, pérdidas económicas y daños a la reputación de la empresa.

Tabla 8.

FODA de DISTRISINEM S.A.

Fortalezas	Debilidades
F1. Experiencia en servicios de catering hospitalario	D1. Alta dependencia de proveedores externos
F2. Contratos vigentes con instituciones públicas	D2. Falta de planificación en el abastecimiento
F3. Personal capacitado en áreas clave	D3. Variabilidad de precios del mercado
F4. Estructura organizacional funcional	D4. Deficiente control de la cadena de suministro
F5. Conocimiento en procesos de contratación pública	
Oportunidades	Amenazas
O1. Crecimiento del consumo de carne de pollo en Ecuador	A1. Volatilidad de precios de insumos (maíz y soya)
O2. Implementación de integración vertical hacia atrás	A2. Concentración del mercado avícola
O3. Avances tecnológicos en producción avícola	A3. Incumplimiento de proveedores
O4. Demanda constante del sector público	A4. Exigencias sanitarias y regulatorias

El análisis FODA de DISTRISINEM S.A. En DISTRISINEM S.A. se evidencia un escenario estratégico en el que las debilidades internas del abastecimiento generan un impacto operativo significativo. Con base en la información recopilada, se observa que la mayor parte de los problemas del área de compras se concentra en la falta de planificación, la dependencia de proveedores externos y la ausencia de un control integral de la cadena de suministro. Estas condiciones incrementan la variabilidad de los costos, con fluctuaciones aproximadas entre el 20% y el 35% en insumos clave como el pollo.

Por otro lado, dentro de las oportunidades identificadas, se observa que el 100% de los factores externos analizados se orientan hacia el fortalecimiento del sector avícola y la estabilidad de la demanda institucional, especialmente en el sector público, lo que representa una base favorable para la implementación de estrategias

de expansión productiva. Asimismo, el consumo per cápita de pollo en Ecuador, que supera los 30 kg anuales según datos del INEC, confirma la tendencia sostenida del mercado y su relevancia dentro de la cadena alimentaria institucional.

El análisis del entorno muestra una presión importante sobre los costos operativos de DISTRISINEM S.A. La variación en los precios del maíz y la soya influye directamente en el costo final del pollo, pudiendo incrementarlo en más del 15%, lo que reduce los márgenes de rentabilidad en el servicio de catering. Esta situación se agrava por la alta concentración del mercado avícola, que limita la capacidad de negociación frente a los proveedores externos.

Sin embargo, al relacionar las capacidades internas con las oportunidades del entorno, se evidencia que la experiencia operativa de la empresa y su participación constante en la contratación pública constituyen una base sólida para considerar estrategias de integración. Estos resultados del análisis FODA respaldan el paso hacia la evaluación de una integración vertical hacia atrás, con el propósito de estabilizar costos, fortalecer el abastecimiento y reducir la dependencia externa.

Análisis de la cadena de valor de DISTRISINEM S.A.

En DISTRISINEM S.A., el análisis de la cadena de valor permitió identificar las principales actividades que sostienen el servicio de catering hospitalario, evidenciando de manera clara los puntos críticos del sistema. Dentro de este recorrido, el abastecimiento de materias primas se posiciona como el eslabón más vulnerable. En este sentido, la posibilidad de producir su propia proteína avícola se presenta como una alternativa estratégica necesaria, orientada a garantizar la continuidad del servicio y mejorar la eficiencia del proceso operativo.

Actividades Primarias

1. Logística interna (Abastecimiento)

Esta actividad comprende la recepción, almacenamiento y control de materias primas adquiridas a proveedores externos. En el caso de DISTRISINEM S.A., el abastecimiento depende en gran medida de terceros, especialmente para el suministro de pollo, que es un insumo estratégico en la preparación de alimentos hospitalarios.

Esta dependencia genera limitaciones en el control de calidad, costos y tiempos de entrega, lo que afecta la eficiencia operativa. Por ello, la integración

vertical hacia atrás permitiría internalizar este proceso, garantizando disponibilidad, calidad e inocuidad del producto.

2. Operaciones (Producción de alimentos)

Incluyen la preparación, cocción y control de calidad de los alimentos, de acuerdo con los menús diseñados por el área de nutrición.

Estas actividades requieren altos estándares de higiene, control sanitario y cumplimiento nutricional, debido a la naturaleza del servicio hospitalario.

La calidad de esta etapa depende directamente de la calidad de los insumos, lo que refuerza la necesidad de controlar el abastecimiento mediante producción propia.

3. Logística externa (Distribución)

Se refiere a la entrega de alimentos a los centros hospitalarios, cumpliendo horarios estrictos y condiciones específicas de transporte.

Esta actividad es crítica, ya que cualquier retraso o incumplimiento puede afectar la prestación del servicio y generar sanciones contractuales.

Una cadena de suministro más controlada (con integración vertical) permitiría mejorar la planificación y reducir riesgos de desabastecimiento.

4. Marketing y ventas

A diferencia de empresas tradicionales, esta actividad se enfoca en la participación en procesos de contratación pública.

La empresa compite mediante propuestas técnicas y económicas, donde el control de costos es determinante.

En este sentido, producir su propio insumo principal (pollo) puede mejorar su competitividad en precios.

5. Servicio (Postventa)

Incluye la evaluación de la satisfacción del cliente, cumplimiento de estándares de calidad, inocuidad y puntualidad.

En el contexto hospitalario, esta actividad es fundamental, ya que impacta directamente en la salud de los pacientes y en la continuidad de los contratos.

Una mejor calidad en los insumos influye directamente en la percepción del servicio.

Actividades De Apoyo

1. Infraestructura organizacional

Comprende la gestión administrativa, financiera y estratégica de la empresa.

Una estructura sólida es fundamental para implementar proyectos como la integración vertical, ya que requiere planificación, inversión y control.

2. Gestión de recursos humanos

Se enfoca en la contratación, capacitación y desarrollo del personal.

El talento humano es clave tanto en la operación actual como en la futura implementación de una unidad avícola, que requerirá conocimientos técnicos específicos.

3. Desarrollo tecnológico

Incluye sistemas de gestión de compras, inventarios y planificación de menús.

La incorporación de tecnología permitirá mejorar la trazabilidad, control y eficiencia de la cadena de suministro, especialmente si se integra la producción.

4. Compras (Abastecimiento estratégico)

Es una de las actividades más críticas, ya que garantiza la disponibilidad de materias primas.

Actualmente presenta deficiencias como dependencia de proveedores, falta de planificación y problemas en tiempos de entrega.

Por ello, esta actividad es el punto central que justifica la propuesta de integración vertical hacia atrás.

Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de DISTRISINEM S.A. evidencia que la empresa logra desempeñar de manera adecuada sus actividades operativas principales, especialmente en la preparación, distribución y cumplimiento del servicio de catering hospitalario, lo que le permite mantener la continuidad de sus contratos y responder a las exigencias del sector público. Sin embargo, este desempeño positivo contrasta con las limitaciones identificadas en la fase de abastecimiento, donde se concentra una alta dependencia de proveedores externos para la obtención de materias primas estratégicas como el pollo.

En DISTRISINEM S.A., la dependencia de proveedores externos generó una estructura operativa vulnerable, limitando el control de costos, calidad y tiempos de entrega, lo que afectó la eficiencia y estabilidad financiera. A esto se suma una gestión de compras reactiva y con problemas de coordinación, lo que incrementa los costos y reduce la capacidad de respuesta frente al mercado.

El análisis identificó al abastecimiento como el principal cuello de botella de la cadena de valor, por lo que se plantea la necesidad de mejorar su gestión mediante la integración vertical hacia atrás, como una alternativa para reducir la dependencia externa, estabilizar costos y asegurar el suministro con estándares de calidad adecuados. Este planteamiento servirá como base para el desarrollo del siguiente capítulo, en el cual se evaluarán las estrategias que permitirán mejorar la competitividad y eficiencia operativa de la empresa dentro del sector de catering hospitalario.

Capítulo III: Viabilidad Económica

Estudio de viabilidad financiera de la unidad avícola

En el Capítulo I se analizó el entorno macro y sectorial del mercado avícola. Allí quedó en evidencia que la industria mantiene una demanda sostenida, pero también enfrenta presiones constantes: el incremento en el costo de los insumos, los riesgos sanitarios y la competencia propia del sector. En el Capítulo II se evidenció que DISTRISINEM S.A. mantiene una alta dependencia de proveedores externos para el abastecimiento de proteína avícola, insumo clave en el servicio de catering hospitalario. Además, el diagnóstico interno mostró que la empresa opera bajo contratos de compras públicas con exigencias estrictas de calidad, continuidad y cumplimiento, lo que convierte esta dependencia del mercado externo en una vulnerabilidad importante para la operación alimentaria.

De estos hallazgos surge la necesidad de evaluar si la creación de una unidad de producción de proteína avícola puede ser una alternativa viable desde el punto de vista financiero. Es importante aclarar que el objetivo de este capítulo no es anticipar la conveniencia de la propuesta, sino someterla a un análisis riguroso que permita establecer, con datos y proyecciones, si el proyecto realmente crea valor o, por el contrario, lo destruye.

Enfoque metodológico y supuestos del análisis financiero

La evaluación financiera de proyectos exige definir previamente un conjunto de supuestos que traduzcan la realidad operativa en variables cuantificables. En este estudio, dichos supuestos se construyeron a partir de la información levantada en la empresa, de los menús reales de operación, de la estructura contractual vigente y de parámetros técnicos propios del sector avícola.

Metodológicamente, el análisis se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo-aplicado, orientado a evaluar una alternativa de inversión. Este enfoque resulta pertinente porque permite transformar los hallazgos del diagnóstico interno y del análisis del entorno en un modelo financiero capaz de estimar ingresos, costos, inversión y rentabilidad.

En términos generales, se asumieron los siguientes criterios:

- La demanda anual de proteína avícola se calcula mediante un enfoque ponderado, ajustado a la simultaneidad de contratos.
- La capacidad productiva depende del galpón disponible y los ciclos de crianza.

- Los costos incluyen alimentación, mano de obra, servicios, bioseguridad y faenado.
- La inversión inicial contempla infraestructura, equipos y capital de trabajo.
- El proyecto se evalúa a cinco años mediante el VAN, la TIR y un análisis de sensibilidad.

Tabla 9.

Supuestos generales del análisis financiero

Supuesto	Valor asumido	Criterio de justificación
Horizonte de evaluación	5 años	Periodo razonable para evaluar proyectos productivos de mediano plazo
Inflación anual general	3%	Supuesto conservador para actualización de costos y gastos
Crecimiento anual del balanceado	5%	Mayor volatilidad relativa de este insumo frente a otros costos
Peso promedio de la unidad procesada	1,36 kg	Dato proporcionado por la empresa a partir del producto actualmente adquirido
Gramaje contractual por ración	180 g	Establecido en la orden de compra
Factor de simultaneidad de contratos	65%	Ajuste por no coincidencia temporal de todos los contratos
Precio de compra externa actual	USD 2,36/kg	Derivado del precio unitario de USD 3,21 y peso promedio de 1,36 kg
Precio del pollito BB	USD 0,65/unidad	Dato actualizado proporcionado para el análisis
Terreno	Propio	No se incorpora como inversión incremental del proyecto

El horizonte de cinco años se considera adecuado, ya que permite observar el comportamiento del proyecto más allá del arranque operativo y medir si existe o no recuperación de la inversión inicial. Por su parte, la inflación del 3 % se utiliza como

supuesto general para proyectar el incremento de rubros como administración, logística y mantenimiento. El balanceado, sin embargo, se proyecta con una tasa de crecimiento superior, debido a que su comportamiento está más expuesto a variaciones en el precio del maíz y la soya, insumos de alta sensibilidad en la producción pecuaria.

El modelo de negocio de DISTRISINEM S.A. no presenta una demanda uniforme, ya que la adjudicación de contratos es variable y no simultánea. Por ello, un cálculo simple basado en el consumo total no refleja la realidad operativa. En su lugar, se aplicó un método de ponderación y un factor de simultaneidad para ajustar la proyección de la demanda a la dinámica real del servicio.

Estimación de la demanda de proteína avícola

Justificación del método de estimación

La demanda de proteína avícola constituye la variable central del modelo financiero, puesto que define la escala del proyecto, la capacidad productiva requerida, el volumen de compra de insumos y la magnitud de los flujos de caja. Un error en su estimación generaría una distorsión importante en la evaluación de la viabilidad.

En este estudio, la demanda no fue calculada con base en supuestos generales, sino a partir de información operativa real de la empresa. El punto de partida fue el análisis de menús semanales de un contrato representativo, mediante el cual se identificó la frecuencia de uso de proteína avícola en los tiempos de comida en los que contractualmente corresponde su suministro, específicamente almuerzo, merienda y cena.

De acuerdo con la información proporcionada, la frecuencia mensual de uso de proteína avícola en el contrato base fue la siguiente:

- Almuerzo: 12 veces por mes
- Merienda: 15 veces por mes
- Cena: 8 veces por mes

En total, la proteína avícola se utiliza 35 veces al mes dentro del ciclo alimentario analizado.

Con base en el gramaje contractual de 180 gramos por ración, se calculó la demanda mensual del contrato base a partir de la cantidad promedio de almuerzos, meriendas y cenas servidas. Una vez obtenido ese valor, se procedió a extrapolar la

demanda al resto de contratos, utilizando como criterio la participación porcentual de cada uno dentro del total mensual facturado por la empresa.

Demanda ponderada por contrato

El uso de un sistema de ponderación responde a que los contratos no tienen la misma magnitud económica ni operativa. Algunos concentran una mayor proporción de las ventas y, por tanto, implican una mayor utilización de proteína avícola. En función de la estructura de contratos de la empresa, se obtuvo la siguiente distribución estimada:

Tabla 10.

Demanda mensual estimada de proteína avícola por contrato

Cliente	Peso por contrato	Requerimiento de proteína por contrato mensual	Requerimiento de proteína por contrato anual
Cliente 1	2,35%	319,41	3832,91
Cliente 2	5,14%	699,00	8388,00
Cliente 3	7,84%	1066,00	12791,96
Cliente 4	7,84%	1066,50	12797,97
Cliente 5	18,25%	2481,52	29778,21
Cliente 6	19,39%	2636,65	31639,83
Cliente 7	39,20%	5330,44	63965,30
Total	100,00%	13599,22179	163194,19

La tabla anterior representa la demanda teórica máxima, es decir, el requerimiento de proteína avícola si todos los contratos ponderados estuvieran plenamente activos de forma simultánea durante el año. No obstante, este supuesto no es consistente con la dinámica real de la empresa.

Ajuste por simultaneidad de contratos

Dado que los contratos no inician ni finalizan todos en el mismo periodo, se incorporó un factor de simultaneidad del 65 %. Este ajuste busca representar de manera más realista el porcentaje de demanda efectivamente activa en un momento promedio del año.

El cálculo se desarrolló de la siguiente manera:

$$\text{Demanda mensual ajustada} = 13599,22 \times 0,65 = 8839,49 \text{ kg}$$

$$\text{Demanda anual ajustada} = 8839,49 \times 12 = 106073,88 \text{ kg}$$

A efectos del modelo financiero se trabaja con:

- Demanda mensual ajustada: 8.839,48 kg
- Demanda anual ajustada: 106.073,76 kg

Interpretación de la demanda estimada

La demanda ajustada evidencia dos aspectos centrales. En primer lugar, que el consumo de proteína avícola en DISTRISINEM S.A. no es homogéneo, sino que está concentrado en determinados contratos de mayor peso relativo. En segundo lugar, que la empresa no requiere dimensionar una unidad productiva para el escenario máximo absoluto, sino para un escenario de operación probable.

Este hallazgo es de gran relevancia para el estudio de viabilidad, ya que evita sobredimensionar la inversión y permite construir un modelo más coherente con la realidad operativa. Al mismo tiempo, justifica que cualquier propuesta de integración vertical deba considerar la variabilidad de la demanda como una condición estructural del negocio.

Determinación de la capacidad productiva requerida

Una vez estimada la demanda anual ajustada, se procedió a determinar la capacidad productiva requerida para abastecer dicho volumen de proteína avícola.

Considerando un peso promedio de 1,36 kg por unidad, el requerimiento anual en unidades productivas se calcula así:

$$\text{Unidades anuales} = \frac{106073,76}{1,36} = 77995,41$$

=Por lo tanto, la empresa necesitaría aproximadamente 77.995 unidades anuales para cubrir el escenario probable de demanda.

Si se asume una producción de 8 ciclos anuales, el requerimiento por ciclo es:

$$\text{Unidades por ciclo} = \frac{77995,41}{8} = 9749,43$$

Es decir, se requerirían aproximadamente 9.749 unidades por ciclo.

De acuerdo con la información proporcionada, la empresa dispone de un terreno propio de 85.530 m² y un galpón de 1.000 m². Si se considera una densidad promedio de 12 unidades por m², la capacidad de alojamiento por ciclo sería:

$$\text{Capacidad del galpón} = 1000 \times 12 = 12000 \text{ unidades}$$

Esto significa que, desde el punto de vista físico, el galpón disponible tendría capacidad suficiente para cubrir la demanda anual ajustada, ya que el requerimiento por ciclo (9.749 unidades) se encuentra por debajo del límite estimado (12.000 unidades).

Este resultado representa una ventaja importante para el proyecto, puesto que reduce el riesgo de subdimensionamiento y evita la necesidad de ampliación inmediata de infraestructura.

Estructura de costos de producción de proteína avícola

La estructura de costos es uno de los apartados más relevantes del análisis, ya que permite identificar cuáles son los componentes que determinan el costo final por unidad y, por tanto, la competitividad del modelo de producción interna frente a la compra externa.

Costo del balanceado por kilogramo

El alimento balanceado se comercializa en sacos de 40 kg y presenta precios diferenciados según la fase productiva. Para el análisis se trabajó con valores promedio por fase:

- Inicial (0–15 días): USD 30,50 por saco
- Crecimiento: USD 31,00 por saco
- Engorde: USD 30,00 por saco

A partir de ello, el costo por kilogramo se obtiene de la siguiente forma:

Tabla 11.

Costo del balanceado por kilogramo

Fase	Precio por saco (USD)	Kg por saco	Costo por kg (USD)
Inicial	\$ 30,50	40	\$ 0,76
Crecimiento	\$ 31,00	40	\$ 0,78
Engorde	\$ 30,00	40	\$ 0,75

Consumo estimado de balanceado por unidad

El consumo promedio de balanceado por unidad se estimó en 3,30 kg, distribuido en tres fases:

Tabla 12.

Consumo estimado de balanceado por unidad

Fase	Consumo por unidad (kg)
Inicial	0,7
Crecimiento	1,2
Engorde	1,4
Total	3,3

Costo de alimentación por unidad

Con base en el consumo y el costo por kilogramo, se obtiene el siguiente costo por fase:

Tabla 13.

Costo de alimentación por unidad

Fase	Consumo (kg)	Costo por kg (USD)	Costo por fase (USD)
Inicial	0,7	\$ 0,76	\$ 0,53
Crecimiento	1,2	\$ 0,78	\$ 0,93
Engorde	1,4	\$ 0,75	\$ 1,05
Total	3,3	—	2,51

El resultado muestra que el costo de alimentación asciende a USD 2,51 por unidad, lo que confirma que este componente domina la estructura del costo total.

Costo del pollito bebe

El costo actualizado del pollito bebe se fijó en USD 0,65 por unidad, según el dato proporcionado para el presente análisis. Este valor sustituye estimaciones anteriores más elevadas y mejora la precisión del modelo.

Costos operativos complementarios

Además del alimento y del pollito BB, la producción requiere una serie de costos adicionales relacionados con sanidad, manejo y procesamiento.

Tabla 14.

Costos operativos complementarios por unidad

Concepto	Costo por pollo
Vacunas y medicamentos	\$ 0,08
Cama y desinfección	\$ 0,05
Mano de obra	\$ 0,10
Agua y energía	\$ 0,06
Faenado	\$ 0,18
Total	\$ 0,47

Los costos adicionales por unidad se distribuyen de la siguiente manera: vacunas y medicamentos \$0,08, cama y desinfección \$0,05, mano de obra directa \$0,10, agua y energía \$0,06, y faenado junto con acondicionamiento \$0,18, lo que da un total de \$0,47 por unidad

Costo total por unidad y por kilogramo

Al sumar los principales componentes del proceso, el costo total por unidad asciende a \$3,63. Considerando un peso promedio de 1,36 kg, el costo por kilogramo se ubica en \$2,67/kg:

$$\text{Costo total por unidad} = 2,51 + 0,65 + 0,47 = 3,63 \text{ USD}$$

Si se divide este valor para el peso promedio de 1,36 kg, se obtiene el costo por kilogramo:

$$\text{Costo por kg} = \frac{3,63}{1,36} = 2,67 \text{ USD/kg}$$

Análisis de la estructura de costos

Dentro de la estructura de costos, el alimento balanceado representa aproximadamente el 69 % del total, constituyéndose en el principal factor de incidencia y riesgo, debido a su alta dependencia de los precios del mercado de granos. El pollito BB representa cerca del 18 %, mientras que los costos operativos adicionales alcanzan el 13 %. Esta distribución evidencia que cualquier incremento

en el costo del balanceado puede afectar de forma significativa la rentabilidad del proyecto y su competitividad frente a proveedores externos.

Inversión inicial requerida

En DISTRISINEM S.A., la inversión inicial se destina principalmente a la adecuación de las instalaciones existentes y a la adquisición de equipos para el procesamiento de la proteína. Un aspecto favorable es que la empresa ya cuenta con el terreno, lo que reduce significativamente los costos de inversión y permite enfocar los recursos en el equipamiento y la puesta en marcha operativa del proyecto.

Tabla 15.

Inversión inicial estimada del proyecto

Concepto	Valor estimado (USD)
Adecuación del galpón existente	\$ 25.000,00
Comederos, bebederos y equipos avícolas	\$ 12.000,00
Sistema de agua, bombeo y tuberías	\$ 8.000,00
Adecuación del área de faenado	\$ 45.000,00
Cámara fría y conservación	\$ 35.000,00
Mesas, balanzas y utensilios	\$ 10.000,00
Equipos de bioseguridad y limpieza	\$ 5.000,00
Capital de trabajo inicial	\$ 20.000,00
Total	\$ 160.000,00

La ausencia de compra de terreno reduce significativamente la inversión inicial, lo que en principio favorece la viabilidad del proyecto. Sin embargo, como se demostrará más adelante, esta ventaja no es suficiente para compensar la estructura de costos operativos.

Comparación entre el modelo actual y el modelo propuesto

El siguiente paso consiste en comparar el costo actual de adquisición externa de proteína avícola con el costo de producción interna estimado.

El costo actual por kilogramo de compra externa es de USD 2,36, obtenido a partir del precio unitario de USD 3,21 dividido para el peso promedio de 1,36 kg. En contraste, el costo de producción interna se estimó en USD 2,67 por kilogramo.

Tabla 16.

Comparación entre el modelo actual y el modelo propuesto

Concepto	Modelo actual	Producción propia
Costo por kg (USD)	2,36	2,67
Demanda anual (kg)	106.073,76	106.073,76
Costo anual total (USD)	250.734,07	283.216,94

La tabla evidencia que el modelo propuesto genera un costo anual superior al actual. En términos absolutos, la diferencia asciende aproximadamente a:

$$283.216,94 - 250.734,07 = 324.82,87/\text{año}$$

Esto significa que, bajo las condiciones actuales, producir internamente la proteína avícola resulta más costoso que adquirirla en el mercado.

Proyección del flujo de caja a cinco años

La proyección del flujo de caja se construyó bajo la lógica de sustitución de compra externa. En este caso, los ingresos del proyecto se interpretan como el ahorro que la empresa dejaría de percibir si en lugar de comprar externamente decidiera producir internamente.

Para el cálculo se aplicaron los siguientes criterios:

- Los ingresos crecen 3 % anual, en línea con la inflación general.
- Los costos variables y fijos crecen 3 % anual.
- El balanceado se ajusta al 5 % anual, por su mayor exposición a volatilidad.
- Se incorpora una depreciación anual lineal de \$ 32.000.
- El impuesto a la renta no genera salida efectiva en los años con pérdida.

Tabla 17.

Flujo de caja proyectado a cinco años (USD)

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables		\$232.719,18	\$243.621,98	\$255.047,93	\$267.022,52	\$279.572,50
Costos fijos		\$ 36.000,00	\$ 37.080,00	\$ 38.192,40	\$ 39.338,17	\$ 40.518,32
Flujo operativo		\$ -18.353,51	\$ -22.825,34	\$ -27.627,39	\$ -32.779,36	\$ -38.302,05
Inversión inicial	\$- 160.000,00					
Flujo neto	\$- 160.000,00	\$ -18.353,51	\$ -22.825,34	\$ -27.627,39	\$ -32.779,36	\$ -38.302,05

Interpretación del flujo de caja

El flujo de caja proyectado deja ver con claridad que el proyecto se mantiene en números rojos durante todo el horizonte de evaluación. Aunque contar con terreno propio reduce la inversión inicial, el sobrecosto operativo de producir internamente frente a comprar en el mercado hace que el flujo neto permanezca negativo año tras año.

Ese deterioro progresivo responde, sobre todo, a la sensibilidad del costo del balanceado, que crece más rápido que los ingresos considerados como ahorro por sustitución. En términos prácticos, esto significa que el proyecto no solo no recupera la inversión inicial, sino que acumula pérdidas con el paso del tiempo, ampliando la brecha financiera en lugar de cerrarla.

Evaluación financiera del proyecto

Para medir la viabilidad se aplicaron dos herramientas clave: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

- **Valor Actual Neto (VAN):** Con una tasa de descuento del 12 %, el VAN resultó negativo. Esto indica que la inversión no genera valor económico y que, desde una perspectiva estrictamente financiera, la empresa estaría mejor manteniendo su esquema actual de abastecimiento.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La TIR no supera la tasa de descuento, lo que confirma que el proyecto no ofrece una rentabilidad aceptable bajo el escenario de producción total.

Desde el punto de vista financiero, los resultados son contundentes: cubrir el 100 % de la demanda con producción propia no es rentable para DISTRISINEM S.A. bajo las condiciones actuales de costos, escala y precios de mercado.

Análisis de sensibilidad

Una vez evaluado el escenario probable como escenario base del presente estudio, se incorporó un análisis de escenarios complementarios con el propósito de examinar la sensibilidad del modelo financiero frente a variaciones en el nivel de demanda efectiva de proteína avícola. Este ejercicio no busca generar proyecciones independientes, sino contrastar el comportamiento del modelo bajo condiciones menos favorables y más favorables que las asumidas en el escenario central, fortaleciendo así la solidez metodológica de la evaluación.

En este sentido, se definieron dos escenarios adicionales que se pueden observar en la tabla 18: un escenario conservador y un escenario expansivo. El primero representa una situación de mayor restricción operativa, caracterizada por un menor grado de simultaneidad contractual y, por tanto, una reducción en el volumen de demanda activa durante el año. El segundo plantea un contexto optimista, en el cual se incrementa el número de contratos ejecutados de manera simultánea, permitiendo una mayor utilización de la capacidad productiva disponible.

Tabla 18.

Proyección de la demanda de la proteína avícola bajo escenarios de simultaneidad contractual

Escenario	Demanda mensual ajustada (kg/mes)	Contratos equivalentes activos	Demanda anual ajustada (kg/año)	Demanda de unidades anuales
Conservador	6799,61	50%	81595,33	59997
Probable	8839,49	65%	106073,93	77996
Expansivo	13599,22	100%	163190,66	119993

Es importante precisar que las variables técnicas del modelo, estructura de costos, inversión inicial, tecnología productiva y parámetros de crianza, se mantienen constantes en los tres escenarios analizados. La única variable ajustada corresponde

al nivel de demanda efectiva, con el fin de aislar su impacto sobre los flujos de caja y los resultados financieros del proyecto.

Los resultados obtenidos evidencian que, bajo el escenario conservador, la reducción del volumen de producción acentúa los flujos negativos del proyecto, debido a una menor absorción de los costos fijos asociados a la operación de la unidad avícola. Este comportamiento confirma la alta sensibilidad del modelo frente a variaciones descendentes en la demanda, particularmente en un contexto donde el alimento balanceado representa el principal componente del costo total.

Por su parte, el escenario expansivo muestra una mejora relativa en los indicadores operativos como consecuencia del mayor nivel de producción; sin embargo, dicha mejora no resulta suficiente para revertir los flujos netos negativos ni para generar un Valor Actual Neto positivo. Este resultado sugiere que, aun bajo condiciones favorables de demanda, la estructura de costos de la producción interna limita la viabilidad financiera de una integración vertical total.

En conjunto, el análisis de escenarios permite concluir que la inviabilidad financiera del proyecto no se origina exclusivamente en el nivel de demanda, sino en la relación entre escala operativa y estructura de costos. La consistencia de los resultados entre los escenarios conservador, probable y expansivo refuerza la conclusión de que la producción interna destinada a cubrir el 100 % de la demanda no constituye una alternativa financieramente sostenible en las condiciones actuales.

Estos hallazgos proporcionan un sustento técnico para el planteamiento de estrategias alternativas de abastecimiento, las cuales son desarrolladas en el siguiente capítulo. En particular, el comportamiento del modelo bajo distintos escenarios justifica la evaluación de un esquema híbrido que combine producción interna parcial y compra externa, como una vía para reducir riesgos operativos sin comprometer la estabilidad financiera de la empresa

Capítulo IV: Propuesta de Mejora

Modelo híbrido de abastecimiento avícola

Los resultados del capítulo anterior dejaron algo muy claro: la integración vertical total no es financieramente viable para DISTRISINEM S.A. Producir internamente el 100 % de la demanda termina siendo más costoso que comprar en el mercado. Sin embargo, también se evidenció que depender por completo de proveedores externos expone a la empresa a vulnerabilidades que no pueden ignorarse.

En este escenario, surge la propuesta de un modelo híbrido de abastecimiento, una alternativa que combina producción interna y compra externa. La finalidad es sencilla pero poderosa: reducir parcialmente la dependencia del mercado, ganar mayor control sobre la calidad de la proteína avícola y, al mismo tiempo, evitar los sobrecostos que genera una integración total.

Justificación del modelo híbrido

El modelo híbrido se sostiene en una idea central: no es necesario producirlo todo para obtener beneficios estratégicos. Basta con incorporar una proporción razonable de producción propia para fortalecer la cadena de suministro y dejar que el mercado externo funcione como un mecanismo de flexibilidad.

Esta propuesta responde directamente a tres hallazgos clave del estudio:

1. La dependencia absoluta de proveedores incrementa el riesgo operativo.
2. La producción total eleva en exceso el costo de abastecimiento.
3. La empresa cuenta con condiciones mínimas para operar una escala parcial de producción.

En consecuencia, el modelo híbrido se plantea como un punto de equilibrio entre control y rentabilidad. Una estrategia que no busca extremos, sino un camino intermedio que permita a DISTRISINEM S.A. avanzar con pasos firmes, asegurando su abastecimiento sin comprometer su sostenibilidad financiera.

Estructura del modelo propuesto

Para el análisis se plantean tres escenarios de participación de producción propia:

- **Escenario 1:** 30 % producción propia y 70 % compra externa
- **Escenario 2:** 50 % producción propia y 50 % compra externa

- **Escenario 3:** 70 % producción propia y 30 % compra externa

La lógica del modelo consiste en que la producción propia cubra la demanda base estable, mientras que la compra externa absorba la demanda variable asociada a la naturaleza fluctuante de los contratos públicos.

Cálculo del costo promedio ponderado

El costo promedio ponderado de abastecimiento se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$CP = (P_i \times C_i) + (P_e \times C_e)$$

Donde:

- (P_i) = proporción de producción interna
- (C_i) = costo de producción interna por kilogramo
- (P_e) = proporción de compra externa
- (C_e) = costo de compra externa por kilogramo

Con base en los valores obtenidos en el Capítulo III:

- costo interno = USD 2,67/kg
- costo externo = USD 2,36/kg

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 19.

Costo promedio ponderado por escenario

Escenario	Producción interna	Compra externa	Costo ponderado (USD/kg)
1	30%	70%	2,45
2	50%	50%	2,52
3	70%	30%	2,58

Comparación financiera entre escenarios

Aplicando estos costos ponderados a la demanda anual ajustada de 106.073,76 kg, se obtienen los siguientes costos anuales:

Tabla 20.

Costo anual por escenario de abastecimiento

Modelo	Costo por kg (USD)	Costo anual estimado (USD)
Actual (100 % compra externa)	\$ 2,36	\$ 250.734,07
Híbrido 30/70	\$ 2,45	\$ 259.880,71
Híbrido 50/50	\$ 2,52	\$ 267.305,88
Híbrido 70/30	\$ 2,58	\$ 273.674,30
Producción total	\$ 2,67	\$ 283.216,94

La tabla 20 evidencia que el modelo híbrido incrementa el costo frente al esquema actual, pero en una magnitud significativamente menor que la producción total. El escenario 30/70 es el que presenta la menor diferencia, lo que lo convierte en la alternativa más razonable desde el punto de vista financiero.

Interpretación estratégica del modelo híbrido

Aunque el modelo híbrido no logra reducir de manera directa el costo unitario frente al esquema actual, sí abre la puerta a beneficios estratégicos que van más allá de los números. Entre ellos destacan:

- Mayor control sobre la calidad del insumo,
- Reducción parcial del riesgo de desabastecimiento,
- Fortalecimiento de la capacidad interna de producción,
- Menor exposición absoluta a proveedores externos,
- Y una mejor capacidad de respuesta frente a contingencias del mercado.

En otras palabras, el verdadero valor del modelo híbrido no está únicamente en el ahorro financiero, sino en su capacidad de construir resiliencia operativa y darle a la empresa un margen de seguridad frente a la incertidumbre del mercado.

Gestión de subproductos: vísceras y desperdicios

Un aspecto que no puede pasarse por alto en la propuesta de producción interna es la gestión de los subproductos derivados del faenado: vísceras, plumas y

otros residuos orgánicos. Administrarlos de manera adecuada es crucial por tres razones:

La administración adecuada de estos subproductos es importante por tres razones:

1. **Cumplimiento sanitario:** evita riesgos de contaminación y sanciones regulatorias.
2. **Sostenibilidad ambiental:** reduce el impacto ambiental del proceso productivo.
3. **Aprovechamiento económico potencial:** algunos subproductos pueden ser valorizados.

Para la operación de la unidad en DISTRISINEM S.A., se proponen lineamientos enfocados en la eficiencia y el cumplimiento normativo. En este sentido, las vísceras aprovechables pueden ser canalizadas a través de vías autorizadas, como su comercialización para consumo animal o el procesamiento de subproductos, siempre bajo control sanitario. Por otro lado, los desechos no utilizables deben gestionarse mediante operadores certificados que aseguren una disposición final adecuada. A futuro, se contempla la posibilidad de aprovechar los residuos orgánicos mediante procesos de compostaje, siempre que se cumplan los requisitos técnicos y las normas de inocuidad establecidas por las autoridades competentes.

La inclusión de este componente refuerza la consistencia técnica del proyecto: reconoce que la producción propia no termina en el producto principal, sino que también implica una gestión responsable del residuo generado.

Escenario recomendado

Tras el análisis comparativo, el escenario más adecuado para DISTRISINEM S.A. es el de 30 % de producción propia y 70 % de compra externa. Esta alternativa permite:

- incorporar producción interna en una escala manejable,
- reducir parcialmente la dependencia del mercado,
- aprovechar el terreno y galpón disponibles,
- y limitar el sobre costo frente al modelo actual.

La propuesta no busca sustituir completamente el abastecimiento externo, sino transformarlo en un esquema más equilibrado y menos vulnerable. El modelo híbrido se presenta como una alternativa más realista que la integración total: aunque no

reduce directamente los costos, sí construye un equilibrio entre control estratégico y sostenibilidad financiera.

En DISTRISINEM S.A., el escenario 30/70 se presenta como la alternativa más equilibrada, ya que permite a la organización contar con una capacidad de producción interna sin asumir el alto impacto financiero que implicaría la autosuficiencia total. En este sentido, la viabilidad de la integración hacia atrás se plantea de forma parcial y progresiva, lo que facilita un mayor control de la cadena de suministro sin comprometer la liquidez ni la estabilidad económica de la empresa en el corto plazo.

Conclusiones

El análisis integral desarrollado en esta investigación permitió mirar de frente la factibilidad de implementar una estrategia de integración vertical hacia atrás mediante la creación de una unidad de producción de proteína avícola en DISTRISINEM S.A. Los resultados fueron claros: la estrategia debe replantearse desde un enfoque parcial y no total, principalmente por sus implicaciones financieras.

El análisis del entorno ratificó que la proteína avícola es un pilar estratégico en la dieta ecuatoriana y, por extensión, un insumo crítico para el sector hospitalario. Para DISTRISINEM S.A., el manejo de una demanda anual de 106.073,76 kg subraya la magnitud de esta dependencia operativa. No obstante, el estudio también desnudó una vulnerabilidad financiera: el peso del maíz y la soya en la estructura de costos es abrumador. Dado que el alimento balanceado concentra el 69 % de los egresos productivos, alcanzando los USD 2,51 de un costo total de USD 3,63, la rentabilidad queda supeditada a factores externos que escapan al control de la gerencia.

Por otro lado, el diagnóstico interno puso de manifiesto que el modelo actual de abastecimiento 100 % externo, aunque riesgoso por la falta de control, resulta económicamente más eficiente que la producción propia total. La brecha de USD 0,31 por kilogramo a favor del proveedor externo implicaría un gasto adicional de USD 32.482,87 anuales si la empresa decidiera producir la totalidad del insumo. Esta realidad se refleja en un flujo de caja deficitario, con saldos negativos que inician en -USD 6.913,93 y se profundizan hacia el quinto año, destruyendo valor económico al no recuperar la inversión de USD 160.000.

Pese a este escenario financiero adverso, surge una oportunidad táctica: la infraestructura instalada permite gestionar hasta 12.000 unidades por ciclo. Esto sugiere que, si bien la integración total es inviable, un modelo híbrido con un 30 % de producción propia ofrece un equilibrio interesante. Bajo este esquema, el costo ponderado se estabiliza en USD 2,45, reduciendo la brecha a apenas USD 0,09 frente al precio de compra actual; una diferencia mínima que podría justificarse por el valor estratégico de contar con un suministro propio y seguro.

Por tanto, se concluye que la integración vertical hacia atrás en DISTRISINEM S.A. no es viable bajo un esquema de autosuficiencia total. Sí lo es, en cambio, bajo un enfoque parcial y progresivo, donde la producción propia funcione como respaldo estratégico, mejorando el control de la cadena de suministro, reduciendo riesgos y fortaleciendo la capacidad de respuesta de la empresa.

Recomendaciones

En función de los resultados, se formulan las siguientes recomendaciones:

Se recomienda a DISTRISINEM S.A. no cubrir el 100 % de la demanda, ya que esta alternativa incrementa el costo de abastecimiento en USD 32.482,87 anuales y genera flujos negativos sostenidos. La autosuficiencia total no es sostenible.

Se recomienda a DISTRISINEM S.A. implementar un esquema mixto, iniciando con un 30 % de producción propia (31.822 kg anuales) y mantener el 70 % bajo compra externa. Este esquema reduce la diferencia de costos a solo \$ 0,09 por kilogramo, frente al sobre costo de \$ 0,31 del modelo total.

Se recomienda a DISTRISINEM S.A. utilizar la capacidad disponible del galpón, que permite hasta 12.000 unidades por ciclo, mientras la demanda es de 9.749. Esa holgura operativa puede usarse para implementar producción parcial sin inversión adicional en infraestructura.

En DISTRISINEM S.A. se recomienda buscar formas de reducir el impacto del alimento balanceado, que representa aproximadamente el 69% del costo total, mediante mejores negociaciones con proveedores, compras anticipadas o la evaluación de insumos alternativos cuando existan variaciones fuertes en el mercado.

Se recomienda a DISTRISINEM S.A. ajustar su producción a la demanda real de los contratos, ya que no solo es importante producir, sino hacerlo en función de las necesidades efectivas para evitar sobreproducción o faltantes.

Se recomienda a DISTRISINEM S.A. implementar un plan para el manejo de residuos del faenado, como las vísceras, con el fin de darles un uso adecuado o una disposición controlada, reduciendo desperdicios y mejorando la eficiencia del proceso.

Por último se recomienda evaluar periódicamente el desempeño financiero y operativo del modelo híbrido. Ajustar el nivel de producción interna según resultados reales, evitando comprometer la estabilidad financiera y maximizando los beneficios estratégicos.

Referencias

- Montaño Arango, O., Montaño León, O., Ramírez Reyna, S., & Corona Armenta, J. (2026). Análisis del Sector Industrial: 5 fuerzas de Porter. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria*, 8(16), 10-14. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/14862>
- Adam Hayes, P. C. (2025). *Investopedia*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>
- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2023). *RESOLUCION-ARCSA-DE-2022-016-AKRG_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-ALIMENTOS-PROCESADOS*. <https://share.google/v3j2RXTUkfgtQr4oZ>
- AGROCALIDAD. (2024). <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/MANUAL-PARA-EL-REGISTRO-DE-EMPRESAS-Y-PRODUCTOS-DE-USO-VETERINARIO.pdf>
- AGROCALIDAD. (2024). *Bioseguridad*. <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2024/08/Resolucio%CC%81n-0042.pdf>
- AGROCALIDAD. (2024). *Resolución 0125 Reglamento zoosanitario de centros de concentración de animales*. Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2024/10/Reglamento-zoosanitario-para-el-funcionamiento-de-centros-de-concentraci%C2%A2n-de-animales-de-producci%C2%A2n.pdf>
- Andrade Freire, O. X. (2025). *Plan de negocios para la integración vertical hacia atrás de pequeños piladores de arroz a través de una marca comercial minorista*. Guayaquil: Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- ARCSA. (2023). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-2022-016-AKRG*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/07/RESOLUCION-ARCSA-DE-2022-016-AKRG_NORMATIVA-TECNICA-SANITARIA-SUSTITUTIVA-ALIMENTOS-PROCESADOS.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Constitución de la República de Ecuador*. <https://www.asambleanacional.gob.ec/documentos/biblioteca/constituciones-del-ecuador/Constitucion-1967/1967-Documento-transcrito.pdf>

- AviNews. (2025). AVINEWS. AVINEWS. <https://avinews.com/crecimiento-y-desafios-del-sector-avicola-de-postura-en-ecuador-perspectivas-para-2025/?token=eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJlbWFpbiI6ImFnZlW5lc2lzMDI0QGdtYWlsLmNvbSIsInRva2VuX2lkIjoieYmJmMTRkMWQyMzJjYWE0ZTU1NTYwMjU5OTlmZDQ3NDM1>
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos* (9.^a ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Baily et al., P. F. (2022). *Procurement Principles and Management in the Digital Age* (14th ed.). Pearson.
- BCE. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. Banco Central del Ecuador. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf
- BCE. (2026). *Boletín mensual de inflación - Resultados a enero 2026*. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202601.pdf>
- Benjamín , E., & Fincowsky, F. (2016). *Organización de empresas*. McGraw-Hill. <https://naghelsy.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Bhandari , K., Rana, S., Paul, J., & Salo, J. (2020). Exploración relativa y desempeño de la empresa: ¿Por qué la teoría de los recursos por sí sola no es suficiente? *Revista de Investigación Empresarial*, 1118, 363-377. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320304446>
- Blocher, E. J., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico* (9.^a ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Calle García, A., Almeida Salazar, N., Intriago Intriago, K., Espinoza Laines, J., Macias Alcivar, J., & Pinargote Parraga, G. (2025). Gestión estratégica: Enfoques teóricos y aplicaciones prácticas. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1). <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Carrasco, E. (2025). Estrategia empresarial desde la perspectiva de la proyección del emprendedor. *Global Negotium*, 8(3), 237. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-0512-9239>

- CEPAL. (2022). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Hacia una seguridad alimentaria y nutricional sostenible en América Latina y el Caribe en respuesta a la crisis alimentaria mundial.* <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48531-seguridad-alimentaria-nutricional-sostenible-america-latina-caribe-respuesta-la>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2026). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation.* Pearson Education Limited. <https://es.scribd.com/document/994016179/Supply-Chain-Management-Strategy-Planning-and-Operation-Sunil-Chopra-ebook-complete-chapters-2026>
- Christopher, M. (2023). *Logistics and Supply Chain Management (6th ed.)*. Pearson.
- Código de Comercio. (2023). https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2023/04/ECLEX-PRO-MERCANTI-LEY_DE_COMPANIAS.pdf
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2024). *Operations and Supply Chain Management.* Cengage.
- COMPRASPUBLICAS. (2018). *LEY DE COMPAÑIAS. LEY DE COMPAÑIAS.* <https://share.google/AjSFdZLwg7xlguTVt>
- CONAVE. (2024). *Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador.* <https://conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- Correa Castillo, C. (2023). *Análisis de factibilidad para la ampliación de la flota de transporte de la empresa OPTRANSA S.A.* Guayaquil: Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Cortes Quimbaya, R., & Guachetá Poveda, H. (2024). *Plan de Negocio Para la Creación de una Empresa de Integración Vertical Farmacéutica.* [Tesis de Maestría, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/58943944-7d47-47be-bbd0-e41e43de2b52>
- Crespo Carrasco, C. (2024). *Integración vertical hacia atrás para los servicios de trámites de nacionalización de la empresa Unitedcargo S.A.* [Tesis Maestría, Universidad San Francisco de Quito]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/14597>
- Cuenca Condoy, M., Tamayo Avendaño, S., Galarza Molina, L., & Espinoza Bustamante, X. (2025). *La huella de la crianza: el sistema de producción*

- avícola impacta directamente en la salud de las aves. *Revista Alfa*, 9(26), 732-742. <https://revistaalfa.org/index.php/revistaalfa/article/view/504>
- Ecuador, A. N. (2010). https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20R%C3%A9gimen%20de%20la%20Soberan%C3%ADa%20Alimentaria%2C%20Capitulo%20IV%20Art.%2025%2C%2027%20y%2028..pdf
- ECUADOR, C. D. (2012). *ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL ESTADO. CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.* <https://share.google/UhXG6n1bzCQH2qYJE>
- FAO. (2013). Revisión del desarrollo avícola. 136. FAO.
- FAO. (2023). <https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/zh/c/1639394/>
- FAO. (2026). FAO. <https://www.fao.org/poultry-production-products/production/es>
- Fenwu et al., Z. J. (2025). *MDPI*. Strategic Trade-Offs in Forward and Backward Integration: Evidence of Organizational Resilience from Systemic Supply Chain Disruptions. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9182>
- Franklin, E. B. (2022). *Organización de empresas*. McGraw Hill Interamericana. https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Franklin/publication/31735731_Organizacion_de_empresas_analisis_diseno_y_estructura_EB_Franklin_Fincowsky/links/570ee16808aee328dd654d96/Organizacion-de-empresas-analisis-diseno-y-estructura-EB-Franklin-Fincowsky
- García Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamirano Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Ciencia Unemi*, 10(23), 30-39. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661260003/html/>
- González Calle, M., Maldonado Matute, J., Armijos Orellana, A., & Arteaga Ortiz, M. (2025). Herramienta de evaluación de la cadena de valor en empresas del sector turístico: caso restaurantes. *Revista de Ciencias de la Gestión*. <https://doi.org/https://doi.org/10.18800/360gestion.202510.004>
- Group, G. C. (22 de 09 de 2024). *¿Qué es una Unidad de Negocio? Concepto Superfinanciera N° 2024014447-003*. Superintendencia Financiera de Colombia. https://www.gydconsulting.com/que-es-una-unidad-de-negocio-concepto-superfinanciera-n-2024014447-003/?utm_source

- Guillaume, S. (2025). Análisis PESTEL. <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2025/02/el-analisis-pestel.pdf>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management FOURTEENTH EDITION*. Pearson International Content.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Global Edition*. Pearson International Content.
- Hernández Plasencia, R. (2025). Mejoramiento continuo en la gestión de almacenes de empresas distribuidoras del sector eléctrico cubano. *Noesis*, 7(13). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-03652025000100075
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Herrera, D., Herrera Feijoo, R. J., Quiñonez Saltos, A. M., & Torres Navarrete, Y. (2024). Estudio de factibilidad para el emprendimiento de una empresa avícola "Nutriplumas" en el cantón Quevedo. *Código Científico Revista De Investigación*. <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/nE3/302>
- Iglesias Pinedo, W. (2011). La economía de los costos de transacción. *Dictamen Libre*, 54-62. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578936.pdf>
- ILP. (2025). *Instituto Latinoamericano del Pollo*. <https://avinews.com/dia-mundial-del-pollo-una-proteina-clave-para-la-nutricion-y-el-desarrollo-en-america-latina/>
- INEC. (2024). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)*. Boletín técnico, Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/2023/Boletin_tecnico_ESPAC_2023.pdf
- INEC. (2026). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Jrez, M. (2021). Diagrama de Ishikawa. https://www.academia.edu/16164757/DIAGRAMA_DE_ISHIKAWA
- Krajewski, L. J., Malhotra, N. K., & Ritzman, L. P. (2021). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson International Content.

- Lara Martínez, O. (2024). La cadena de valor en las empresas. *LATAM - Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V(5), 1702. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- López, M. (2016). La Teoría de los Costos de Transacción Económicos: ¿Se aplican en las Instituciones de Educación Superior en Nicaragua? *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 4(7).
- MAE. (2025). *Ministerio de Ambiente y Energía de Ecuador*. <https://www.ambienteenergia.gob.ec/ambiente/wp-content/uploads/sites/2/downloads/2025/01/ACUERDO-Nro.-MAATE-MAATE-2024-0084-A.pdf>
- MAG. (2025). *Política Pública Agropecuaria 2025-2034*. Ministerio de Agricultura, Ganadería. https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/05/Politi%CC%81tica-Pu%CC%81blica-Agropecuaria-2025-2034_MANOS-PARA-EL-CAMPO3.pdf
- Maldonado Mina, D., & Garrido Chiluisa, J. (2025). Viabilidad económica para la integración vertical en la asociación producción y comercialización Sarum Maky Yachay. *CISA*, 7(5). <https://revista-cisa.com/index.php/cisa/article/view/88>
- Malhotra, L. J. (2023). *Administración De Operaciones. Procesos Y Cadena De Suministro*. Pearson HispanoAmerica Contenido.
- Martín, M., López, D., Zambrano, J. L., & Sánchez, V. (2024). *INIAP*. <https://repositorio.iniap.gob.ec/items/867ef031-71ea-44d0-84a6-957b9327ca11>
- Medina , M., Hurtado Tiza, D., Muñoz Murillo, J., Ochoa Cervantez, D., & Izundegui Ordóñez,, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Ministerio de Producción, C. E. (2022). Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. <https://www.produccion.gob.ec/sectores-productivos-reportan-cerca-de-usd-50-millones-en-perdidas-por-las-paralizaciones/>
- Moncada Vargas, C. A. (2024). *Gestión de la cadena de suministro: Planeación, operación y proyecto (1.ª ed.)*. Ediciones de la U.
- Nacional, C. (2021). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Ley No. 2000-21)*. <https://www.dpe.gob.ec/wp->

content/dpetransparencia2012/literal/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf

Pacheco , M., & Cabrera, M. (2020). Gestión de intangibles como pilar fundamental en el desarrollo de nuevas organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300398

Paredes Cabezas, M. d. (2023). Visionario Digital. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/2910-Article%20Text-12418-1-10-20240229.pdf>

Pérez Elizundia, G., & Morales Pelagio, R. C. (2026). Valuación de proyectos de inversión, la sostenibilidad, y sus implicaciones en el costo de capital. *Ciencias administrativas teoría y praxis*, 21(3). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-14652025000300090&script=sci_arttext

Primicias, R. (2024). *Primicias El Peridoismo Comprometido*. Primicias El Peridoismo Comprometido. <https://www.primicias.ec/economia/escasez-maiz-avicolas-tungurahua-precio-cubeta-huevos-80508/>

Pública, S. N. (2025). *Portal Compras Públicas*. Portal Compras Públicas. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/subasta-inversa-electronica/>

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.* 15(15), 54-61. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>

Romero Aucancela , H., Tapia Tapia , M., & Solís Muñoz , J. (2024). Evaluación de proyectos de inversión en energía solar fotovoltaica en Tiwintza, Morona Santiago-Ecuador. *Religación*, 9(41). <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/eb144a2d-32fb-45f9-9123-60fa7aceda81/content>

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 465-475. <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077034/html/>

Rosa Yesenia Vera Loor, Freddy Manuel Cortez Bailon, Oscar Simón Ibarra Carrera. (2019). *E-IDEA Journal of Business Sciences*. EstudioIdea. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/8>

- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas. <https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2024/04/FinanzasCorporativasRoss9naed.pdf>
- Ruiz López, S. (2024). Estrategias de Gestión de la Cadena de Suministro en un Mundo Globalizado. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 97-119. <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/19>
- Salgado, E. (2003). Teoría de los Costos de Transacción. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9524186>
- Sánchez Cruz, M. (2025). Estrategias 4.0: optimización de la logística a través de la gestión eficiente de las operaciones con los proveedores. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, VI(3), 706. <https://doi.org/https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.3978>
- Schoroeder, R. G., & Meyer Goldstein, S. (2021). *Operations Management in the Supply Chain*. McGraw Hill Interamericana.
- Sercop. (2023). *Servicio Nacional de Contratación Pública*. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/downloads/2023/01/reglamento_2023.pdf
- SERCOP. (2025). *Servicio Nacional de Contratación Pública*. Servicio Nacional de Contratación Pública. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/subasta-inversa-electronica-2/?utm_source
- Soriano, J. M., Torrents Arévalo, J. A., García Pellicer, M. C., & Viscarri Colomer, J. (2012). Economía de la empresa. https://www.researchgate.net/publication/372027757_Economia_de_la_empresa
- Tamayo, M., & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11(24), 27-45. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027260003.pdf>
- Terán, F., Martínez Martínez, E., Plus Llamuca, G., Román Aguirre, R., Hernández Altamirano, H., & Gallardo Chiluisa, N. (2019). Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación. <https://www.editorialgrupo-aea.com/index.php/EditorialGrupoAEA/catalog/book/48/113/246>
- Tinoco Campaña, S. (2025). Alimentación avícola. *Instituto IDEMA*. <https://books.instituto->

idema.org/sites/default/files/2025_05_03_13_19_08_segundotinococampana_609gmail.com_Alimentacion_avicola.pdf

- Vásconez, L. (2025). *La Ley de Integridad da plazo para actualizar el catálogo electrónico en Ecuador Este contenido ha sido publicado originalmente por EL COMERCIO. Si vas a hacer uso del mismo, por favor, cita la fuente y haz un enlace hacia la nota original en la dirección:.* Recuperado el 30 de 10 de 2025, de EL COMERCIO. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/la-ley-de-integridad-da-plazo-para-actualizar-el-catalogo-electronico-en-ecuador/?utm_source=chatgpt.com
- Villa, V. R. (2023). *Gestión de la cadena de abastecimiento*. Universidad de los Andes.
- Villarreal Solís, F., & Gómez Romero, J. (2022). *Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital* (Vol. 23). Lúmina. https://www.academia.edu/54844150/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_Tecnicas_para_el
- Wardani Lubis, N. (2022). Visión basada en los recursos (RBV) para mejorar la capacidad estratégica de la empresa. *Research Horizon*, 2(6). <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/view/85>
- Williamson, O. (2010). Economía de los costos de transacción: La progresión natural. *Revista Económica Estadounidense: Economía Aplicada*, 100(3), 673-90. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.100.3.673>
- Williamson, Ó. (2025). Transaction Cost Economics. https://www.researchgate.net/publication/389912724_Transaction_Cost_Economics
- Xiaomeng Zhang et al., Q. Z. (2023). *MDPI*. Logistics Service Supply Chain Vertical Integration Decisions under Service Efficiency Competition. https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/3915?utm_source
- Zárate Troya, L., Peñaherrera Larenas, F., & Menéndez Dávila, J. (2018). Optimización de las estrategias de la cadena de suministros para la eficiencia en el abastecimiento de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*. <https://eumed.net/ce/2018/2/eficiencia-abastecimiento-empresa.html>

Anexos

Anexo 1. Formato de la Entrevista al Gerente De Operaciones

Objetivo: Analizar la planificación del abastecimiento, control de proveedores e impacto del costo y calidad de los insumos en el proceso de catering hospitalario.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

- 1. ¿Cómo se organiza actualmente el abastecimiento de insumos en DISTRISINEM S.A.?**
- 2. ¿Cada cuánto tiempo se planifican las compras de materias primas en la empresa?**
- 3. ¿Qué nivel de control tiene DISTRISINEM S.A. sobre sus proveedores de insumos?**
- 4. ¿Cómo se seleccionan los proveedores de pollo y otros insumos importantes en la empresa?**
- 5. ¿La empresa evalúa el desempeño de sus proveedores?**
- 6. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta DISTRISINEM S.A. en el abastecimiento de insumos?**
- 7. ¿De qué manera afecta la variación del precio del pollo a las operaciones de la empresa?**
- 8. ¿Con qué frecuencia se realizan compras de emergencia en DISTRISINEM S.A.?**
- 9. ¿La empresa cuenta con una planificación de abastecimiento a largo plazo?**
- 10. ¿Qué mejoras considera necesarias para optimizar el proceso de abastecimiento en DISTRISINEM S.A.?**

Anexo 2. Gasto de alimentación

Etapa	Costo (40kg)	Costo por (kg)	Consumo de kg por pollo	Costo por pollo
Inicial	30,5	\$ 0,76	0,7	\$ 0,53
Crecimiento	31	\$ 0,78	1,2	\$ 0,93
Engorde	30	\$ 0,75	1,4	\$ 1,05
Consumo por unidad de pollo			3,3	\$ 2,51

Anexo 3. Costos variables unitarios

Concepto	Costo x pollo	Detalle	Estimación
Vacunas y medicamentos	\$ 0,08	Vacuna contra newcastle, vacuna contra gumboro, vitaminas y antibióticos preventivos, desparasitantes. En producción avícola, el costo sanitario por pollo suele oscilar entre:	\$0,05 – \$0,10 por pollo
Cama y desinfección	\$ 0,05	Viruta o cascarilla de arroz, cal agrícola, desinfectantes (amonio cuaternario, yodo)	1 m ² requiere aprox. \$1,5 en cama 10–12 pollos por m ²
Mano de obra	\$ 0,10	Alimentación diaria, limpieza. Supervisión del galpón, control sanitario	1 trabajador: \$500/mes capacidad: 5.000 pollos
Agua y energía	\$ 0,06	Agua: consumo del pollo, limpieza del galpón energía: iluminación, ventilación, bombas de agua	Consumo promedio: 5–6 litros por pollo electricidad distribuida por ciclo
Faenado	\$ 0,18	Sacrificio, desplumado, eviscerado, lavado, empaque básico	Se prorratea costo operativo
Total	\$ 0,47		

Anexo 4. Costos fijos anuales

Departamento	Detalle	Monto mensual	Monto anual	Descripción
Administración y supervisión	Coordinación operativa, control de inventarios, registros y cumplimiento sanitario	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	Requerido para asegurar gestión continua y trazabilidad
Transporte y logística	Movilización base de insumos y producto, distribución interna	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	Gasto estructural independiente del volumen
Bioseguridad y mantenimiento	Limpieza técnica, mantenimiento preventivo de galpón y equipos	\$ 800,00	\$ 9.600,00	Garantiza condiciones sanitarias y operativas
Total		\$ 3.000,00	\$ 36.000,00	

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cedeño Carranza, Verónica Carolina** con C.C: # 0952050193 autora del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 24 de abril de 2026



f: _____

Nombre: **Cedeño Carranza, Verónica Carolina**
C.C: **0952050193**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Quintero Campuzano, Génesis Iliana** con C.C: # 0956760938 autora del trabajo de titulación: **Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering** previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 24 de abril de 2026

f. _____
Nombre: **Quintero Campuzano, Génesis Iliana**
C.C: **0956760938**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de factibilidad de la integración vertical de una unidad de negocio avícola para una empresa de servicio de catering.		
AUTORES	Cedeño Carranza, Verónica Carolina Quintero Campuzano, Génesis Iliana		
REVISOR/TUTOR	Econ. Govea Andrade, Flor Karina, PhD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	24 de abril de 2026	No. DE PÁGINAS:	93
ÁREAS TEMÁTICAS:	Viabilidad Financiera, Propuesta de Mejora, Análisis del Entorno Externo e Interno		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Integración vertical, Abastecimiento avícola, Catering, Factibilidad económica, Modelo híbrido, Cadena de suministro.		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo de investigación evalúa la factibilidad de implementar una unidad de negocio avícola como estrategia de integración vertical hacia atrás para la empresa de catering DISTRISINEM S.A.. El objetivo general fue diseñar una propuesta que asegure el abastecimiento de pollo, reduciendo la dependencia de proveedores externos en un entorno marcado por la volatilidad de precios y riesgos sanitarios. La metodología aplicada tuvo un enfoque descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal, utilizando entrevistas y análisis financiero para diagnosticar la situación interna y externa. Los resultados del análisis financiero, mediante indicadores como el VAN y la TIR, demostraron que una integración vertical total no es viable debido al elevado costo del alimento balanceado, que representa el 69% de los egresos operativos, generando un flujo de caja deficitario. Sin embargo, se concluyó que la implementación de un modelo híbrido (30% producción propia y 70% compra externa) es la alternativa más razonable. Este esquema permite fortalecer la resiliencia operativa y el control de calidad sin comprometer la estabilidad financiera de la organización.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTORES:	Teléfono: +593- 98 095 9730 +593- 96 380 8895	E-mail: Verocarolina.2004@gmail.com Qgenesis024@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			