



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

“Producción y comercialización de pollos orgánicos en Ecuador”

Autores:

Carolina Paola Chávez García

Johnny Rolando Pozo Nieves

Director:

María José Castillo Vélez, PhD.

Guayaquil – Ecuador

2022



## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado está dedicado a:

Mi madre Carmen quien me ha apoyado incondicionalmente en todos los proyectos que he emprendido a lo largo de mi vida personal y estudiantil, a mis hermanos César y Daniel por darme su apoyo cuando más lo necesitaba, a mis amados sobrinos César Daniel y Sara Daniela por su dulzura y amor infinitos y finalmente, a mi hermanita de corazón, Tomasa quien con su alegría, ternura y amor incondicional me animaba a seguir adelante, a pesar de los obstáculos que se presentaban en el camino.

**Chávez García Carolina Paola**

Este trabajo de grado está dedicado a:

Mis padres Jonny y Reina quienes con todo su amor, consejos y dirección me permitieron que logre cumplir un sueño más, gracias por inculcarme siempre el estudio y motivarme a desarrollarme como persona y profesional.

A mi esposa Melisa y al motor de mi vida mi hija Adamarys del Carmen por todo su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso. Gracias por sus oraciones, palabras de aliento y por acompañarme en todo momento a lograr esta meta. Demostrarte hija querida que no hay nada más lindo en el mundo que el estudio y de una u otra forma motivarte como tú lo hiciste conmigo, para que siempre luches por tus sueños.

**Pozo Nieves Johnny Rolando**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos infinitamente a Dios por habernos dado la fortaleza y persistencia necesarias para cumplir con este objetivo tan importante en nuestras vidas profesionales y personales, por habernos dado la sabiduría necesaria para priorizar las actividades en el día a día, y por todas las energías recibidas para culminar este trabajo.

A la Escuela por darnos los conocimientos necesarios y habernos permitido conocer personas maravillosas a lo largo de esta maestría como profesores y compañeros de curso.

A nuestros compañeros del grupo “Los Divergentes” Eduardo, Juan Manuel y Jean Henry por habernos acompañado en esta gran aventura llamada maestría y por ser tan buenas personas y compañeros.

Y finalmente, un agradecimiento muy especial a la tutora de esta tesis, Dra. María José Castillo por su seguimiento, consejos y apoyo en la elaboración de nuestra tesis de grado.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

ECON. MARÍA JOSÉ CASTILLO VÉLEZ, PhD.

DIRECTORA DE TESIS

ECON. PEDRO DAMIÁN ROMÁN BARREZUETA, Mgp

MIEMBRO DEL JURADO

ING. ALEXIS FEDERICO ROSSI TIGROSO, Mgp

MIEMBRO DEL JURADO

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

---

Carolina Paola Chávez García

---

Johnny Rolando Pozo Nieves



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1139

|   |  |
|---|--|
| APPELLIDOS Y NOMBRES  | CHÁVEZ GARCÍA CAROLINA PAOLA   |
| Nº DE CÉDULA  | 0922408596   |
| PROGRAMA DE POSTGRADO                                       | Maestría en Administración de Empresas   |
| CÓDIGO CES  | P03228   |
| NIVEL DE FORMACIÓN  | MAESTRÍA   |
| TÍTULO A OTORGAR  | Magister en Administración de Empresas   |
| TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN                      | "Proyecto de inversión para la crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador" |
| FECHA DEL ACTA DE GRADO                                     | 3/10/2022  |
| MODALIDAD ESTUDIOS  | PRESENCIAL   |
| LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS                            | GUAYAQUIL  |
| PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN | (9,60) NUEVE PUNTOS CON SESENTA CENTÉSIMAS   |

En la ciudad de Guayaquil a los tres días del mes de octubre del año dos mil veintidos a las 13:43:32 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: MARÍA JOSE CASTILLO VELEZ, Directora del proyecto de Graduación, y PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Proyecto de inversión para la crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador", presentado por la estudiante CHÁVEZ GARCÍA CAROLINA PAOLA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 9,60/10,00, NUEVE PUNTOS CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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

  
\_\_\_\_\_  
MARÍA JOSE CASTILLO VELEZ

DIRECTORA

  
\_\_\_\_\_  
ALEXIS FEDERICO ROBE TRIGO

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

  
\_\_\_\_\_  
PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL

  
\_\_\_\_\_  
CHÁVEZ GARCÍA CAROLINA PAOLA

ESTUDIANTE



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1140

|   |  |
|---|--|
| APELLIDOS Y NOMBRES   | POZO NIEVES JOHNNY ROLANDO   |
| Nº DE CÉDULA  | 0918095001   |
| PROGRAMA DE POSTGRADO                                       | Maestría en Administración de Empresas   |
| CÓDIGO CES  | P03228   |
| NIVEL DE FORMACIÓN  | MAESTRÍA   |
| TÍTULO A OTORGAR  | Magister en Administración de Empresas   |
| TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN                      | "Proyecto de inversión para la crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador" |
| FECHA DEL ACTA DE GRADO                                     | 3/10/2022  |
| MODALIDAD ESTUDIOS  | PRESENCIAL   |
| LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS                            | GUAYAQUIL  |
| PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN | (9,60) NUEVE PUNTOS CON SESENTA CENTÉSIMAS   |

En la ciudad de Guayaquil a los tres días del mes de octubre del año dos mil veintidós a las 13:43:32 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de Postgrados de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: MARIA JOSE CASTILLO VELEZ, Directora del proyecto de Graduación, y PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "Proyecto de inversión para la crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador", presentado por el estudiante POZO NIEVES JOHNNY ROLANDO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final de graduación es de: 9,60/10,00, NUEVE PUNTOS CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

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

MARIA JOSE CASTILLO VELEZ

DIRECTORA

ALEXIS FREDERICO ROBE TRIGUERO

EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA

EVALUADOR / PRIMER VOCAL

POZO NIEVES JOHNNY ROLANDO

ESTUDIANTE

## **Tabla de Contenido**

|  |             |
|--|-------------|
| <b>DEDICATORIA.....</b>  | <b>ii</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTOS .....</b>   | <b>iii</b>  |
| <b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....</b>   | <b>iv</b>   |
| <b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>   | <b>v</b>    |
| <b>Tabla de Contenido .....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>Índice de Tablas .....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>Índice de Figuras .....</b>   | <b>xii</b>  |
| <b>Lista de Abreviaturas .....</b>   | <b>xiii</b> |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>  | <b>14</b>   |
| <b>CAPITULO I .....</b>  | <b>17</b>   |
| <b>1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO .....</b>                          | <b>17</b>   |
| <b>1.1 Antecedentes .....</b>  | <b>17</b>   |
| <b>1.2 Identificación del problema.....</b>                                  | <b>18</b>   |
| <b>1.3 Breve historia del proyecto.....</b>                                  | <b>19</b>   |
| <b>1.4 Misión .....</b>  | <b>20</b>   |
| <b>1.5 Visión.....</b>   | <b>20</b>   |
| <b>1.6 Valores corporativos .....</b>  | <b>21</b>   |
| <b>1.7 Propuesta de valor y componentes claves del modelo de negocio... </b> | <b>21</b>   |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>   | <b>22</b>   |
| <b>2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>                                       | <b>22</b>   |
| <b>2.1 Introducción .....</b>  | <b>22</b>   |
| <b>2.2 Evaluación del sector .....</b>                                       | <b>22</b>   |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.1 Industria avícola .....   | 23        |
| 2.2.2 Industria de productos orgánicos .....  | 23        |
| • <b>Implica restricciones significativas que elevan los costos de producción y comercialización, debido a la restricción en el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos, estimulantes y hormonas para el crecimiento en la producción de los animales de cría. ....</b> | <b>23</b> |
| • <b>Los consumidores adquieren los productos porque perciben los beneficios intangibles que aportan a la salud, a la inocuidad en los alimentos y al medioambiente. (FAO, n.d.).....</b>   | <b>24</b> |
| <b>2.3 Objetivos generales del estudio .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>2.4 Diseño de la investigación .....</b>   | <b>26</b> |
| 2.4.1 Diseño de la investigación exploratoria cualitativa .....   | 26        |
| 2.4.2 Diseño de la investigación concluyente cuantitativa .....   | 27        |
| 2.4.3 Muestra poblacional .....   | 27        |
| <b>2.5 Análisis de resultados de la investigación .....</b>   | <b>31</b> |
| 2.5.1 Datos demográficos de la población encuestada:.....   | 31        |
| <b>2.6 Balanza comercial del sector avícola.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>2.7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....</b>  | <b>40</b> |
| <b>3 ANÁLISIS TÉCNICO Y LEGAL .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>3.1 Análisis técnico.....</b>  | <b>43</b> |
| 3.1.1 Tamaño del proyecto .....   | 43        |
| <b>3.2 Análisis Legal.....</b>  | <b>54</b> |
| 3.2.1 Marcas y patentes.....  | 54        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.2 Licencias .....                                  | 54        |
| 3.2.3 Legislación referente a productos orgánicos..... | 54        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                               | <b>55</b> |
| <b>4 PLAN DE MARKETING .....</b>                       | <b>55</b> |
| <b>4.1 Posicionamiento .....</b>                       | <b>55</b> |
| <b>4.2 Mercado objetivo .....</b>                      | <b>55</b> |
| 4.2.1 Ubicación geográfica:.....                       | 55        |
| 4.2.2 Características demográficas:.....               | 55        |
| 4.2.3 Características psicográficas: .....             | 55        |
| <b>4.3 Análisis FODA.....</b>                          | <b>56</b> |
| 4.3.1 Fortalezas .....                                 | 56        |
| 4.3.2 Oportunidades .....                              | 56        |
| 4.3.3 Debilidades .....                                | 57        |
| 4.3.4 Amenazas .....                                   | 57        |
| <b>4.4 Estrategias.....</b>                            | <b>58</b> |
| 4.4.1 Claves del éxito.....                            | 58        |
| <b>4.5 Objetivos del plan de marketing.....</b>        | <b>60</b> |
| <b>4.6 Estrategias del marketing mix .....</b>         | <b>60</b> |
| 4.6.1 Producto.....                                    | 60        |
| 4.6.2 Precio.....                                      | 61        |
| 4.6.3 Plaza .....                                      | 62        |
| 4.6.4 Promoción.....                                   | 62        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Visual</b> .....   | <b>63</b> |
| <b>Tangible</b> .....   | <b>63</b> |
| <b>Audible</b> .....  | <b>63</b> |
| <b>4.7 Estrategias comerciales</b> .....                              | <b>63</b> |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....   | <b>65</b> |
| <b>5 ESTUDIO FINANCIERO</b> .....                                     | <b>65</b> |
| <b>5.1 Inversión inicial</b> .....                                    | <b>65</b> |
| 5.1.1 Inversión en activos fijos (depreciable y no depreciable) ..... | 65        |
| <b>5.2 Financiamiento</b> .....                                       | <b>68</b> |
| 5.2.1 Capital Propio .....  | 68        |
| 5.2.2 Crédito .....   | 69        |
| <b>5.3 Presupuesto de costos y gastos</b> .....                       | <b>70</b> |
| 5.3.1 Presupuesto de Costos .....                                     | 70        |
| 5.3.2 Presupuesto de gastos .....                                     | 70        |
| 5.3.3 Gastos de venta .....   | 71        |
| <b>5.4 Impacto económico y situación financiera estimada</b> .....    | <b>71</b> |
| 5.4.1 Estado de Resultados Integral .....                             | 72        |
| 5.4.2 Flujo de efectivo .....   | 74        |
| 5.4.3 Estado de Situación Financiera .....                            | 75        |
| 5.4.4 Rentabilidad privada .....                                      | 76        |
| 5.4.5 Índices financieros .....                                       | 84        |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....  | <b>85</b> |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>6</b>   | <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b> | <b>85</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Análisis de responsabilidad social .....</b> | <b>85</b> |
| 6.1.1      | Compromiso con la comunidad.....                | 85        |
| 6.1.2      | Preservación del medio ambiente.....            | 85        |
|            | <b>CAPÍTULO VII.....</b>                        | <b>88</b> |
| <b>7</b>   | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>     | <b>88</b> |
|            | <b>Referencias:.....</b>                        | <b>90</b> |
|            | <b>Anexos:.....</b>                             | <b>93</b> |

**Índice de Tablas**

## **Producción y Comercialización de pollo orgánico en Ecuador**

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 2.1</b> Exportaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017) .....  | 38 |
| <b>Tabla 2.2</b> Importaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017) .....  | 39 |
| <b>Tabla 2.3</b> Importaciones nacionales de aves por país (2013 a octubre 2017) ..... | 40 |
| <b>Tabla 4.1</b> Comparativo de precios con el pollo tradicional .....                 | 62 |
| <b>Tabla 5.1</b> Inversión Inicial .....   | 65 |
| <b>Tabla 5.2</b> Inversión Muebles y Enseres .....                                     | 66 |
| <b>Tabla 5.3</b> Inversión Equipos de Oficina .....                                    | 66 |
| <b>Tabla 5.4</b> Inversión maquinaria y equipo de producción .....                     | 67 |
| <b>Tabla 5.5</b> Inversión en Vehículo .....   | 67 |
| <b>Tabla 5.6</b> Inversión equipos de computación.....                                 | 68 |
| <b>Tabla 5.7</b> Inversión en Terreno y Software Contable .....                        | 68 |
| <b>Tabla 5.8</b> Estructura de Financiamiento .....                                    | 68 |
| <b>Tabla 5.9</b> Participación Capital Propio.....                                     | 69 |
| <b>Tabla 5.10</b> Tabla de Amortización anual .....                                    | 69 |
| <b>Tabla 5.11</b> Presupuesto de Costos .....  | 70 |
| <b>Tabla 5.12</b> Presupuesto de Gastos.....   | 71 |
| <b>Tabla 5.13</b> Presupuesto de Gasto de Ventas .....                                 | 71 |
| <b>Tabla 5.14</b> Estado de Resultados Integral.....                                   | 73 |
| <b>Tabla 5.15</b> Flujo de Efectivo Proyectado .....                                   | 74 |
| <b>Tabla 5.16</b> Estado de Situación Financiera Proyectado .....                      | 75 |
| <b>Tabla 5.17</b> TMAR .....   | 76 |
| <b>Tabla 5.18</b> Variables económicas .....   | 77 |
| <b>Tabla 5.19</b> Evaluación Financiera del Proyecto .....                             | 78 |
| <b>Tabla 5.20</b> Análisis de sensibilidad .....                                       | 79 |
| <b>Tabla 5.21</b> Análisis de escenario optimista.....                                 | 81 |
| <b>Tabla 5.22</b> Análisis de escenario pesimista.....                                 | 83 |
| <b>Tabla 5.23</b> Rentabilidades .....   | 84 |



## Índice de Figuras

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Figura 2.1 Investigación de mercado y decisión gerencial.....</i>   | <i>25</i> |
| <i>Figura 2.2 Muestra poblacional, hogares en el Ecuador.....</i>  | <i>29</i> |
| <i>Figura 2.3 Matriz para desarrollo de investigación de mercado.....</i>  | <i>30</i> |
| <i>Figura 2.4 Edad en años.....</i>  | <i>31</i> |
| <i>Figura 2.5 Sexo de la muestra encuestada.....</i>   | <i>32</i> |
| <i>Figura 2.6 ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?.....</i>  | <i>32</i> |
| <i>Figura 2.7 ¿Cuál es su ciudad de residencia?.....</i>   | <i>33</i> |
| <i>Figura 2.8 ¿Cuál es su nivel de instrucción?.....</i>   | <i>33</i> |
| <i>Figura 2.9 ¿En qué lugar realiza con mayor frecuencia la compra de este producto (carne)?.....</i>  | <i>34</i> |
| <i>Figura 2.10 Elija la frecuencia de consumo que tiene sobre los siguientes alimentos dentro de su dieta.....</i>   | <i>35</i> |
| <i>Figura 2.11 ¿Cuál es el motivo por el cual consume carne de pollo?.....</i>   | <i>35</i> |
| <i>Figura 2.12 Del dinero que usted destina a la compra de alimentos, indique qué porcentaje de este destina a la compra de carne de pollo.....</i>                        | <i>36</i> |
| <i>Figura 2.13 ¿Ha consumido este tipo de productos alguna vez? Si es así, por favor, seleccione cuál de los siguientes ha consumido:.....</i>                             | <i>37</i> |
| <i>Figura 2.14 ¿Qué valor adicional estaría usted dispuesto/a a pagar por consumir carne de pollo orgánica con todos los beneficios para la salud que esta posee?.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Figura 2.15 Importaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017)...</i>   | <i>39</i> |
| <i>Figura 3.1 Diseño del Local.....</i>  | <i>45</i> |
| <i>Figura 3.2 Ubicación del Proyecto.....</i>  | <i>47</i> |
| <i>Figura 3.3 Empacadora al vacío cámara profunda.....</i>   | <i>52</i> |
| <i>Figura 3.4 Generador eléctrico diésel LG92.5C.....</i>  | <i>52</i> |
| <i>Figura 3.5 Cámaras frigoríficas para la conservación de pollos.....</i>   | <i>53</i> |
| <i>Figura 3.6 Gavetas para la colocación del producto terminado.....</i>   | <i>53</i> |
| <i>Figura 4.1Producto.....</i>   | <i>61</i> |



## **Lista de Abreviaturas**

CONAVE: Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador

FAO: Food and Agriculture Organization – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador

SIPA: Sistema de Información Pública Agropecuaria

CFN: Corporación Financiera Nacional

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El ecuatoriano promedio consume 30,4 kg de carne de pollo anual (El Productor, 2020); lo que inevitablemente hace que ocupe un lugar preponderante en la alimentación de la población. Dichos pollos son criados de forma tradicional, es decir, utilizando los métodos de crianza, engorde y sacrificio industriales (utilización de antibióticos, hacinamiento, trato indigno hacia las aves, entre otros). Esta es una de las principales razones por las que, durante los últimos años, ha crecido una tendencia a nivel mundial de sistemas de producción más amigables con las especies como es el consumo de carne campera u orgánica. Esta tendencia se encuentra en crecimiento y esta es la razón por la que se creó PROCOMAROG, una empresa ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de pollo orgánico en Ecuador.

La producción y comercialización de pollos orgánicos, pertenece a la industria alimenticia, específicamente la que se relaciona con la explotación de criadero de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (código CIU A0146.01), la cual, “En el Ecuador durante el 2019, tuvo ingresos superiores a los USD 519 millones” (Superintendencia de Compañías, 2021). Adicionalmente, el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca constituye el 29.41% del total de empleos en el país, de acuerdo con el informe presentado por el Banco Central del Ecuador con los resultados a diciembre 2019” (BCE 2019, p. 30).

Se realizó el estudio de mercado con el fin de conocer a los potenciales consumidores del producto, a través de encuestas a 485 personas, las cuales arrojaron como resultados relevantes los siguientes: el 65.4% de la población encuestada (317 personas), posee un ingreso promedio entre USD 1.001 y USD 1.500, el 14.2% (69 personas) se encuentra en un rango de ingresos entre USD 1.501 y USD 2.000, el 11.8% (57 personas) poseen ingresos entre USD 2.501 y USD 3.000 y el 8.7% (42 personas) generan ingresos mensuales entre USD 2.001 a USD 2.500. El 75.3% del total de la muestra encuestada (365 personas) indicó que realiza la compra de la carne en supermercados o carnisariatos; el 13% (63 personas) lo realiza en el mercado de abarrotes.

La planta escogida para operar con el proyecto está ubicada en la parroquia rural de Guale en el cantón Pedro Carbo, provincia del Guayas cuenta con tres hectáreas de espacio físico en las que se llevan a cabo las operaciones de crianza, faenamiento, empaque, despacho, comercialización y administración de la producción y en el que se realizará la producción y comercialización del producto. La cría de los animales tiene lugar en naves cubiertas con acceso a parques exteriores al aire libre. La densidad animal es de 11 pollos/m<sup>2</sup> en la zona cubierta y de 0,5 pollos/m<sup>2</sup> en la parte exterior. La salida de los animales al exterior se hace a través de una trampilla de unos 2 metros de longitud como mínimo por cada 1.000 pollos, aunque es preferible que los lotes no sean superiores a 500 aves por lote.

Para ejecutar el plan de marketing se van a aplicar dos estrategias importantes como lo son la de enfoque y la de diferenciación. La estrategia de enfoque buscará satisfacer las necesidades del segmento de clientes escogido dentro de la industria avícola que está dispuesta a consumir productos más beneficiosos para su salud con alto valor agregado y que cumple con los estándares y certificaciones que poseen los productos orgánicos y la de diferenciación consistirá en agregar valor para los clientes a través de un producto de una calidad superior al que ofrece la competencia (pollo tradicional) y se enfocará en obtener del nicho de consumidores elegidos, con una mayor predisposición a pagar, debido a que existe una demanda insatisfecha para este tipo de productos.

La inversión inicial está dividida en: inversión fija y capital operativo, dando un valor total de USD 1.311.570,34. La inversión fija comprende la adquisición de activos fijos e intangibles. Para financiar esa inversión el aporte de los accionistas va a ser el 30% y el saldo se financia con deuda. Para iniciar operaciones con la marca POWER CHICKEN, se necesita una estructura de costos que se clasifican de la siguiente forma: materia prima, insumos y a su vez, la mano de obra directa e indirecta que influyen en el proceso productivo. De acuerdo con las estimaciones financieras realizadas en este plan de negocios, con una inversión inicial de USD 1.311.570,34, se obtiene una TIR de 19,30%, un VAN de USD 503.887,72 y un periodo de recuperación de la inversión de cinco años.

PROCOMAORG S.A. es una empresa socialmente responsable, que busca el equilibrio entre maximizar su ganancia y velar siempre por el bienestar de la comunidad y la preservación del medio ambiente. Para esto, la empresa, ayudará en la solución de los problemas de la comunidad creando fuentes de empleo, incentivar el conocimiento primordialmente sobre productos orgánicos y la forma correcta de cultivarlos y así de aprovechar al máximo los beneficios de estos. Con esto se logrará asegurar una vida digna para las comunidades aledañas y a su vez, se creará una buena imagen de la empresa mostrando que existe un interés real y un compromiso fuerte hacia la sociedad.

## **CAPITULO I**

### **1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PRODUCTO**

#### **1.1 Antecedentes**

La producción y comercialización de pollos orgánicos, que es el nicho de negocio en el que queremos incursionar, pertenece a la industria alimenticia, específicamente la que se relaciona con la explotación de criadero de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas (código CIU A0146.01), la cual, “En el Ecuador durante el 2019, tuvo ingresos superiores a los USD 519 millones” (Superintendencia de Compañías, 2021).

“El sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca constituye el 29.41% del total de empleos en el país, de acuerdo con el informe presentado por el Banco Central del Ecuador con los resultados a diciembre 2019” (BCE 2019, p. 30). Este sector, tiene una vital importancia en la composición del PIB nacional, siendo del 8,19% durante el 2020 (ESPAC, p. 15)

Sin embargo, durante los últimos años ha existido una creciente preocupación por parte de los consumidores de adquirir productos saludables, sobre todo los de origen natural o más conocidos como productos orgánicos que están ganando cada vez más terreno en nuestro país; tal es así que ya se puede observar que los supermercados del país cada vez asignan más espacio en sus perchas para este tipo de productos (Expreso, 2017). De acuerdo con la misma publicación, en los supermercados locales (específicamente los pertenecientes a la Corporación Favorita), las ventas crecieron en un 9,6% en el periodo 2016-2017 y en un 14,8% en el período 2015-2017; lo que indica un crecimiento sostenible para este tipo de productos. Entre los países que más consumen productos orgánicos per cápita se encuentran: Suiza y Dinamarca con USD 313 y USD 228 respectivamente. En Latinoamérica, uno de los países en los que la demanda de estos productos es alta es Brasil; ya que, en el 2017, este sector (incluyendo alimentos naturales y procesados, artículos textiles y cosméticos) generó USD 850 millones en el mercado interno, de acuerdo con el Consejo Brasileño para la Producción Orgánica y Sostenible (Agencia Brasil, 2018).

## **1.2 Identificación del problema**

La estrategia nacional intersectorial de hábitos de vida saludables busca promover en la población, una alimentación más sana y el incremento de la actividad física. “En el país, el consumo de alimentos con exceso de azúcar, sal y grasas trans ha incidido en el aumento de sobrepeso y obesidad en la población; los mismos que se consideran como factores de riesgo para graves enfermedades crónicas no transmisibles como diabetes tipo II e hipertensión” (Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida, n.d).

De acuerdo con la opinión de expertos en el tema, se conoce que el consumo continuo de pollos tradicionales (enriquecidos con hormonas de crecimiento y antibióticos) provoca la resistencia a los antibióticos en los humanos. El Centro para el Control y la Prevención de las Enfermedades Infecciosas en Estados Unidos de Norteamérica, ha calculado que los virus y bacterias resistentes a los antibióticos causan 23.000 muertes cada año en el país, a los que se suman dos millones de enfermos (BBC Mundo, 2015); razón por la cual, es necesario que la población tome conciencia del grave problema de salud que implica la ingesta continua de pollo tradicional y empiece a consumir un tipo de carne más saludable, que les permita acarrear una vida más llevadera.

Consideramos que uno de los factores críticos de éxito del negocio de producción y comercialización de pollos orgánicos es la concienciación a la población acerca de las ventajas que otorga para la salud consumir alimentos 100% orgánicos, lo cual garantiza una alimentación más saludable. Además, como adicional a esta campaña, se ha hecho énfasis en que la alimentación debe ser complementada con actividad física regular.

Otro de los beneficios intangibles del proyecto es la generación de empleos dignos para la población rural, incentivar el sistema agropecuario de la zona donde se encuentra ubicado el proyecto, mejorar el tratamiento y cuidado de las aves de corral producidas y finalmente ser un proyecto sostenible en el tiempo en términos ambientales y económicos.

### **1.3 Breve historia del proyecto**

El presente proyecto de titulación tiene como finalidad la crianza y comercialización de pollos orgánicos en el Ecuador. La historia de los productos orgánicos se remonta a la década de los 40, donde este movimiento, cobra fuerza; pero no es sino hasta las décadas de 1960 y 1970, donde se vio un creciente interés por parte de los consumidores en temas del movimiento verde, salud y nutrición, ambientales y de conservación que estimularon el desarrollo del mercado de productos orgánicos e incentivaron a los agricultores a la adopción de métodos orgánicos y ecológicos para producir los alimentos. (Ecoticias.com, 2016).

En Ecuador, la producción orgánica se practica en 23 de las 24 provincias del país. “Hasta marzo del 2017, se contaba con 36.246 hectáreas y 11.529 productores registrados e identificados con código POA (Productor Orgánico Agropecuario); dicha certificación es otorgada por Agrocalidad. Varios de los productos orgánicos que se exportan a diversos países del mundo son: banano, cacao, quinua, café, entre otros”. (Agrocalidad, n.d.)

Actualmente, uno de los integrantes del equipo cuenta con un pequeño emprendimiento en el que cría y comercializa pollos alimentados de forma tradicional. El proyecto se encuentra ubicado en el cantón Pedro Carbo, Provincia del Guayas.

Para realizar esta actividad, se cuenta con un terreno de aproximadamente tres hectáreas para la crianza y comercialización del producto antes mencionado. En dicho terreno actualmente se encuentran dos galpones en los que se crían 10.000 pollos. Cabe recalcar que por hectárea se pueden criar hasta ocho pollos por metro cuadrado en climas cálidos como el de la costa ecuatoriana. (Villagómez, C., n.d.)

Para llevar a cabo la crianza y comercialización de pollo orgánico se van a adquirir cerca de tres hectáreas adicionales en las que se espera poder criar alrededor de 80.000 pollos de manera orgánica, los cuales serán faenados y embalados bajo la marca POWER CHICKEN. Es necesario enfatizar que el consumo de pollo orgánico trae consigo los siguientes beneficios:

- Su carne se encuentra totalmente libre de hormonas, antibióticos y/o sustancias nocivas. Su alimentación se basa en maíz y otros productos 100% naturales.

- Beneficios considerables en la salud de los consumidores debido al alto contenido de vitaminas, minerales y proteínas.

- La carne de este tipo de pollo posee menos grasa, debido a que se cría de forma libre, libre de hacinamiento. Además, la misma, posee más sabor y proteínas de mayor calidad.

- Durante su crianza, se mantienen todas las cualidades nutricionales que debe tener el pollo y no le aporta al cuerpo humano químicos peligrosos para la salud (Ríos, L., 2014).

Creemos que esta idea es muy buena y, sobre todo, podría ser muy rentable debido a que dentro de la cultura de la población ecuatoriana está fuertemente arraigado el consumo de carne de pollo en la dieta habitual. Inclusive, existe una tendencia -en crecimiento-, de consumo de alimentos bajos en calorías o 'light', lo que ayuda en gran forma a la sostenibilidad de nuestro producto.

#### **1.4 Misión**

Crear y ofrecer alimentos naturales, nutritivos, exquisitos, de excelente calidad y que generen un alto valor agregado a la vida de nuestros clientes y consumidores; lo que se traduce en desarrollo sostenible para nuestros trabajadores, accionistas y demás grupos de interés.

#### **1.5 Visión**

Ser el proveedor favorito de alimentos saludables para nuestros clientes y consumidores gracias a la calidad de nuestros productos y por la imagen particular de nuestras marcas. Nos motiva satisfacer las necesidades de clientes, consumidores y desarrollar relaciones de mutua cooperación con nuestros proveedores y la comunidad entera.



## **1.6 Valores corporativos**

La empresa que produce y comercializa pollos orgánicos es PROCOMAORG (Productora y Comercializadora de Productos Orgánicos) S.A.; la misma que se creó para este fin. Los valores corporativos de la compañía son los siguientes:

- **Ética:** Actuar siempre de forma correcta en cada una de nuestras actividades, con el objetivo de crear vínculos sólidos con nuestros clientes y ganarnos su preferencia.
- **Responsabilidad:** Hacer nuestro trabajo de forma excelente, con eficiencia y eficacia respetando a todos los grupos de interés.
- **Honestidad:** Nos comprometemos a manejar una relación transparente con nuestros grupos de interés, apegados siempre a nuestro código de ética.
- **Integridad:** Actuar siempre de forma transparente y solidaria en todas las acciones que emprendamos.
- **Responsabilidad social:** Respetar el medio ambiente cumpliendo con todo el marco legal existente para lograr un negocio sostenible en el tiempo.

## **1.7 Propuesta de valor y componentes claves del modelo de negocio**

Ofrecemos a nuestros clientes carne de pollo orgánico con una mayor cantidad de carne magra; debido a su pastoreo regular; proteínas de mejor calidad, debido a que es criado en condiciones naturales y no se le inyectan antibióticos ni son expuestos a sustancia tóxica alguna. Los pollos se alimentan de maíz y otros productos 100% naturales, lo que garantiza que se mantengan todas las cualidades nutricionales que deben tener los mismos.

## **CAPÍTULO II**

### **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **2.1 Introducción**

Desde hace ya algunas décadas, la población ha visto la necesidad de alimentarse de un modo más saludable, ya que han podido darse cuenta de la correlación que existe entre alimentarse adecuadamente y mantener una salud óptima, para así evitar enfermedades tales como: diabetes, cáncer, cardiovasculares, entre otras.

Por esta razón, se ha observado que el consumo de productos de tipo orgánico ha ido en constante ascenso. Por otra parte, se conoce que el consumo per cápita de la población ecuatoriana de carne de pollo en el 2019 fue de 30,43 kilos anuales aproximadamente (Diario Expreso, 2020). Uno de los factores que contribuye a este aumento, se debería a una reducción de precios por el aumento de la oferta.

Diario expreso dicta que “Otro factor importante para su alta demanda es su bajo costo en comparación con la carne de res o los mariscos cuyo costo por libra puede llegar a ser de USD 0,97 en comparación a la de pavo congelado cuyo precio por libra puede llegar a ser de USD 1,99 (Expreso, 2019) o la carne de res cuyo precio por libra es de USD 2,50 aproximadamente” (Diario La Hora, 2019); razón por la cual, es necesario ofrecer a la población un producto de alta calidad a un precio razonable.

Por ende, se ha observado una oportunidad de negocio, en la cual, se pueda realizar la crianza y comercialización de pollo orgánico para ofrecerlo a esta población que ha mostrado una mayor apertura al consumo de productos orgánicos y así poder contribuir con la salud pública y al desarrollo del sector avícola del Ecuador, ofreciendo esta variedad de aves.

Bajo estas premisas, el presente estudio de mercado tiene como objetivo principal obtener la información necesaria que nos va a permitir responder las inquietudes planteadas en torno a la aceptación que tendría el producto por parte de los potenciales clientes. Para esta investigación de mercado se plantearán objetivos generales y específicos que nos permitirán conocer si los mismos se cumplieron o no.

#### **2.2 Evaluación del sector**

### **2.2.1 Industria avícola**

Se define a la industria avícola como aquella cadena conformada por varios elementos tales como: el cultivo y comercialización de materias primas tales como el maíz, el sorgo y la soya, seguido de la producción de alimento balanceado, crianza de aves, procesamiento, transporte, distribución, entre otros. En cada una de estas fases intervienen actores como mayoristas, compañías comercializadoras, intermediarios, importadores, exportadores, almaceneras.

De acuerdo con datos del Ministerio de la Producción en la industria avícola se fundamenta dentro del giro de negocio la comercialización tanto de carne de pollo como de huevos, ambas forman parte de la cadena de valor del negocio, destacándose como primera actividad económica de acuerdo con la misma fuente la crianza de pollos y comercialización de la carne.

Las actividades pecuarias, entre ellas, la industria avícola local, se encuentran normadas y controladas por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad). Esta agencia se encarga de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos sanitarios y fitosanitarios, facilitando el intercambio comercial de productos agropecuarios y garantizando la inocuidad y calidad de estos. “Su misión es evitar el ingreso de plagas y enfermedades que constituyen riesgos para la salud, la producción agrícola, la producción pecuaria y el medioambiente del país”. (Engormix, 2009)

### **2.2.2 Industria de productos orgánicos**

Esta industria presenta una serie de características diferenciadoras que, a su vez, permiten identificar las fuerzas que actúan en el proceso de crecimiento de la producción y venta de los productos orgánicos, dentro de las cuales podemos mencionar:

Es un sistema de producción orientado a los procesos, debido al énfasis que pone en el proceso de producción.

- Implica restricciones significativas que elevan los costos de producción y

comercialización, debido a la restricción en el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos, estimulantes y hormonas para el crecimiento en la producción de los animales de cría.

- Los consumidores adquieren los productos porque perciben los beneficios intangibles que aportan a la salud, a la inocuidad en los alimentos y al medioambiente. (FAO, n.d.)

### **Definición del problema:**

Una vez conocidos los antecedentes de la industria a la que se desea ingresar, debemos resolver un problema de solución gerencial que debe responder las siguientes preguntas:

¿Se debe invertir o no en un proyecto de crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador?

¿Cuáles son las preferencias o el potencial de compra de los posibles consumidores de carne de pollo orgánica con todos los beneficios que la misma contiene?

### **2.3 Objetivos generales del estudio**

Los objetivos de la investigación de mercado, tal como se lo muestra en la Tabla 1, se basan en los siguientes puntos:

- Tamaño de mercado: establecer potenciales consumidores.
- Competencia: determinar las barreras de entrada existentes.
- Grupos de interés: clientes, gobierno, competidores, etc.
- Comercialización: determinar los canales de distribución más convenientes para el producto.

| Investigación de mercado  | Decisión gerencial   | Objetivos Generales  |
|---|--|--|
| Determinar las preferencias o el potencial de compra del posible consumidor de la carne de pollo de tipo orgánico con todos los beneficios que esta incluye | ¿Debemos invertir o no en un proyecto de crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador? | 1. Determinar percepciones positivas o negativas sobre el consumo del producto orgánico entre los clientes potenciales |
|   |  | 2. Establecer el perfil de los potenciales consumidores de este producto   |
|   |  | 3. Conocer a los competidores potenciales para este producto   |
|   |  | 4. Realizar un análisis de los posibles canales de distribución para el producto                                       |
|   |  | 5. Determinar los posibles niveles de precios para el producto   |
|   |  | 6. Determinar las iniciativas gubernamentales para inversiones nuevas en este tipo de producto.                        |

**Figura 2.1** Investigación de mercado y decisión gerencial

**Elaborado por:** Los autores

La información obtenida responde las siguientes preguntas:

- Determinar percepciones positivas o negativas sobre el consumo del producto orgánico entre los clientes potenciales:
  - ¿Cuáles son los hábitos de consumo del potencial consumidor?
  - ¿Cuáles son sus gustos y preferencias a la hora de elegir los alimentos para su hogar?
  - ¿Qué tan dispuestos están a incluir dentro de su alimentación diaria productos orgánicos?
  - ¿Cuál sería la intención del consumidor de dejar de consumir el pollo tradicional para cambiarse al pollo orgánico?
- Establecer el perfil de los potenciales consumidores de este producto
  - Características demográficas de los potenciales consumidores del producto (lugar de residencia, estatus social, etc.)
  - Nivel de ingresos mensuales

- Porcentaje de su presupuesto de alimentación que destina el consumidor a la compra de productos orgánicos
- Conocer a los competidores potenciales para este producto
  - Competidores existentes de la industria
  - Participación de mercado de los competidores
  - Factor diferenciador del líder de la industria
- Realizar un análisis de los posibles canales de distribución para el producto
  - Determinar si existe libre acceso a los canales de distribución.
  - Determinar la factibilidad de comercializar el producto a través de canales propios.
- Determinar los posibles niveles de precios para el producto
  - Conocer la percepción de valor que tienen los potenciales clientes sobre el producto.
  - Determinar el rango de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar por este tipo de producto y a su vez obtener rentabilidad.
- Determinar las iniciativas gubernamentales para inversiones nuevas en este tipo de producto.
  - Determinar la existencia de créditos para este tipo de negocios con tasas de interés más atractivas.
  - Conocer los incentivos tributarios (deducciones especiales) existentes para nuevos negocios en el sector avícola.

La metodología usada en esta investigación de mercado tiene como finalidad determinar la viabilidad del proyecto, de tal forma que permita aumentar sus probabilidades de éxito, mediante la adecuada segmentación de clientes a los cuales va dirigido el producto; lo que permitirá ejecutar un adecuado plan de marketing para este mercado objetivo.

## **2.4 Diseño de la investigación**

### **2.4.1 Diseño de la investigación exploratoria cualitativa**

El propósito de la etapa de desarrollo exploratoria cualitativa es cumplir con los objetivos trazados; los cuales se llevan a cabo a través del uso de fuentes de datos primarias y secundarias. En las secundarias, se consideraron tesis de grado ya

realizadas en las cuales el tema principal es la crianza y comercialización de pollos orgánicos o ecológicos. Además, se va a hacer uso de fuentes de datos e información oficial, las cuales se detallan a continuación:

INEC: censo agropecuario.

MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería): Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA).

CONAVE: estadísticas del sector avícola.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS: estados financieros de las empresas que conforman la industria de acuerdo con el CIIU.

GAD PEDRO CARBO: información sobre permisos de funcionamiento.

Como fuentes de información primaria tenemos entrevistas a administradores de cadenas de supermercados y comisariatos de productos cárnicos.

#### **2.4.2 Diseño de la investigación concluyente cuantitativa**

La etapa de investigación concluyente cuantitativa se realizó sobre dos grandes grupos que son los siguientes: Administradores de las principales cadenas de supermercados del país: Supermaxi, AKI, Mi Comisariato, Supermercado de carnes La Española, Avícola Fernández, TIA, Supermercados Delportal (tal como se muestra en la figura 1). Cabe recalcar que en las cadenas más grandes no tuvimos la apertura por parte de los administradores de los locales comerciales; debido a las políticas de sus respectivas compañías. Las cadenas que colaboraron con nosotros fueron las siguientes: Avícola Fernández, Avícola JG, El Rancho y Central de carnes (DelPortal).

#### **2.4.3 Muestra poblacional**

Para definir la muestra poblacional, se tomaron en cuenta los siguientes criterios: Potenciales consumidores: encuesta realizada a los jefes de familia que se encargan de realizar las compras de alimentos para el hogar, con la finalidad de conocer sus preferencias de consumo.

El tamaño de la muestra para las respectivas encuestas fue determinado con base en los siguientes puntos de referencia:

95% nivel de confianza

5% margen de error

1.446.947 hogares en las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil, Samborondón y Daule (INEC, 2010)

<http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Con la ayuda del software Raosoft, se determinó que la cantidad mínima de hogares a encuestar es de 385.

Para esta sección se plantearon como parte de la investigación, la aplicación de un cuestionario con 14 preguntas, que abarcó desde la edad del encuestado y su nivel de instrucción, hasta las preferencias de consumo de los potenciales clientes y la importancia que le otorgan los mismos a la ingesta de productos saludables. La encuesta se realizó mediante un formulario online de Google Forms, que se compartió en las diferentes redes sociales (WhatsApp, LinkedIn, Facebook, entre otros) al grupo objetivo establecido en el punto 2.4.3, que viven en los cantones Guayaquil, Samborondón y Daule. Este cuestionario sirvió como respaldo para determinar los diferentes canales de comercialización a usar que nos podrían permitir llegar al mayor número de clientes posibles, así como posibles rangos de precios que el potencial cliente estaría dispuesto a pagar por adquirir nuestro producto. La encuesta tomó menos de cinco minutos de duración y se realizó en un lapso de 30 días.



**Sample size calculator**

What margin of error can you accept?  %  
5% is a common choice

What confidence level do you need?  %  
Typical choices are 90%, 95%, or 99%

What is the population size?   
If you don't know, use 20000

What is the response distribution?  %  
Leave this as 50%

Your recommended sample size is **385**

**Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!**

**Alternate scenarios**

|                               |                                  |                                  |                                  |                                   |                                 |                                 |                                 |
|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| With a sample size of         | <input type="text" value="100"/> | <input type="text" value="200"/> | <input type="text" value="300"/> | With a confidence level of        | <input type="text" value="90"/> | <input type="text" value="95"/> | <input type="text" value="99"/> |
| Your margin of error would be | 9.80%                            | 6.93%                            | 5.66%                            | Your sample size would need to be | 271                             | 385                             | 664                             |

Figura 2.2 Muestra poblacional, hogares en el Ecuador

Fuente: (INEC, 2010)

### 2.4.3.1 Entrevistas a los administradores de las cadenas de supermercados

Como parte de la investigación de mercado se efectuaron entrevistas a los administradores de las principales cadenas de supermercados en sus respectivos locales ubicados referencialmente en la ciudad de Guayaquil. La mayor parte de ellos con una amplia experiencia en el manejo del producto en almacenes y conocimientos varios en el sector avícola. Todos estos locales poseen una característica en común, la cual es el expendio de productos cárnicos de todo tipo, especialmente la carne de pollo que es el objeto de nuestro estudio. La entrevista se realizó basada en un cuestionario de siete preguntas, en las que se abarcaron temas como: crecimiento de la industria avícola, demanda estimada de productos orgánicos en los locales, niveles estimados de precios, posicionamiento de los productos, entre otros.

| Problema de decisión gerencial   | Problema de investigación de Mercados  | Componentes (objetivos generales)  | Preguntas de Investigación (objetivos específicos)   | Diseño de investigación    | Diseño exploratorio: Procedimiento/técnica |
|--|--|--|--|----------------------------|--|
| ¿Se debe invertir o no en un proyecto de crianza y comercialización de pollo orgánico en el Ecuador? | Determinar las percepciones positivas o negativas sobre el consumo del producto orgánico entre los clientes potenciales  |  | 1. ¿Cuáles son los hábitos de consumo del potencial consumidor?  | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  |  |  | 2. ¿Cuáles son los gustos y preferencias del potencial consumidor a la hora de elegir los alimentos para su hogar?   | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  |  |  | 3. ¿Qué tan dispuestos estarían los potenciales consumidores de incluir dentro de su alimentación diaria productos orgánicos?  | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  |  |  | 4. ¿Cuál sería la intención del consumidor de dejar de consumir el pollo tradicional para cambiarse al pollo orgánico?   | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  | Determinar las preferencias o el potencial de compra del posible consumidor de la carne de pollo de tipo orgánico con todos los beneficios que e mismo incluye | Establecer el perfil de los potenciales consumidores de este producto          | 1. ¿Cuáles son las características demográficas de los potenciales consumidores del producto (lugar de residencia, estatus social, estilo de vida, número de integrantes de su familia, etc.)? | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  |  |  | 2. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?  | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  |  |  | 3. ¿Qué porcentaje de ese ingreso mensual destina a la compra de productos orgánicos?  | Concluyente                | Encuesta                                   |
|  | Conocer a los competidores potenciales para este producto  | 1. ¿Existen competidores en esta industria y si existen quiénes son?           | Exploratoria   | Datos de la Industria      |  |
|  |  | 2. ¿Qué participación de mercado tienen nuestros competidores?                 | Exploratoria   | Datos de la Industria      |  |
|  | Realizar un análisis de los posibles canales de distribución para el producto  | 3. ¿Cuál es el factor diferenciador del líder de esta industria?               | Exploratoria   | Datos de la Industria      |  |
|  |  | 1. ¿Existe libre acceso a los canales de distribución ya existentes?           | Exploratoria   | Administradores de locales |  |
|  | Determinar los posibles niveles de precios para el producto  | 2. ¿Qué tan factible es comercializar el producto a través de locales propios? | Exploratoria   | Administradores de locales |  |
| 1. ¿Cuál es la percepción de valor que tienen los clientes potenciales por este producto?            |  | Exploratoria   | Fuentes secundarias  |                            |  |
| Determinar las iniciativas gubernamentales para inversiones nuevas en este tipo de producto          | 2. ¿Cuál sería el nivel de precios que permitiría ganar participación de mercado y a su vez ser rentable?  | Exploratoria   | Fuentes secundarias  |                            |  |
|  | 1. ¿Existen créditos para este tipo de negocio con tasas de interés atractivas?  | Exploratoria   | Fuentes secundarias  |                            |  |
|  | 2. ¿Qué incentivos tributarios otorga el estado a empresas de este tipo?   | Exploratoria   | Fuentes secundarias  |                            |  |

Figura 2.3 Matriz para desarrollo de investigación de mercado

Elaborado por: Los autores

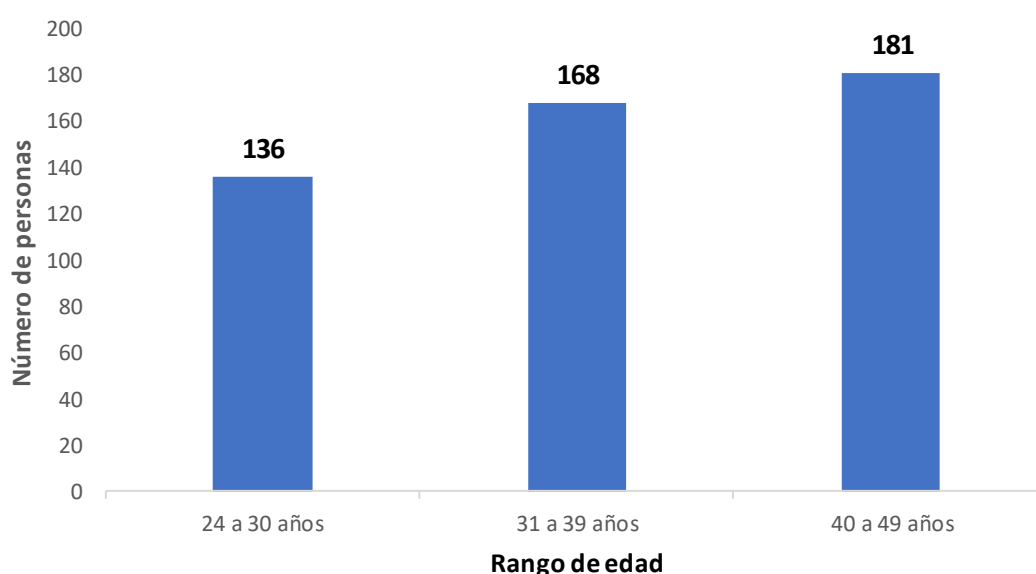
## 2.5 Análisis de resultados de la investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las encuestas y el análisis de estas:

### 2.5.1 Datos demográficos de la población encuestada:

#### Edad en años

Se logró encuestar a un total de 485 personas, de las cuales el 28% se encuentran entre los 24 y 30 años, el 35% entre los 31 y 39 años y finalmente, el 37% se encuentra en el rango de los 40 a 49 años.



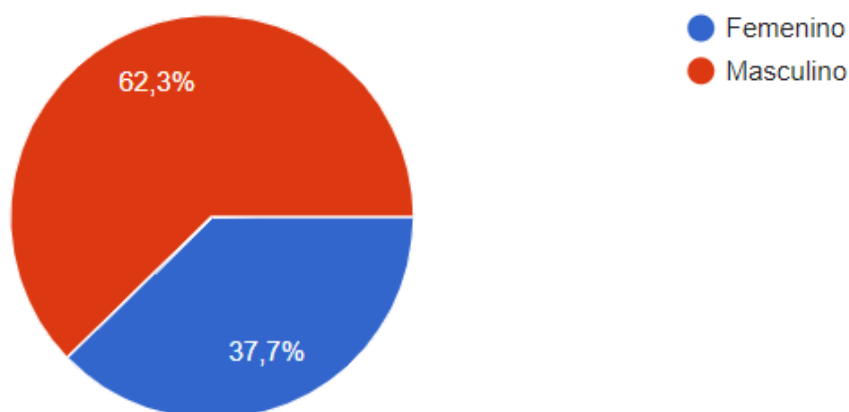
**Figura 2.4** Edad en años

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

#### Sexo

De las 485 personas encuestadas, el 62.3% corresponde al sexo masculino (302 personas) y el 37.7% corresponde al sexo femenino (183 personas).



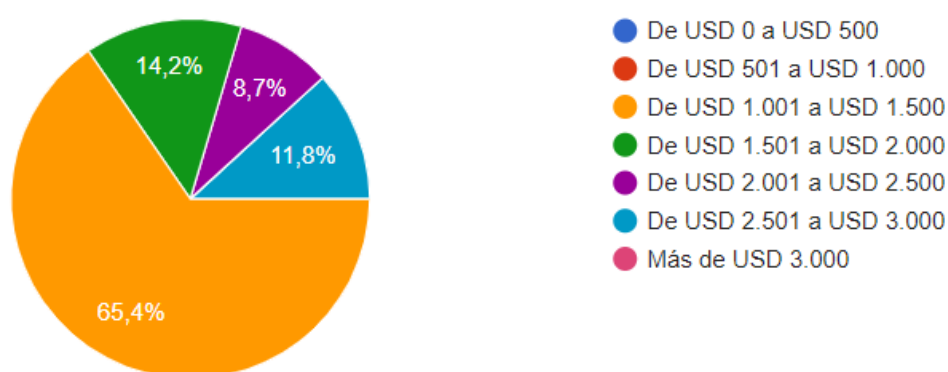
**Figura 2.5** Sexo de la muestra encuestada

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Nivel de ingresos mensuales de la población encuestada

El 65.4% de la población encuestada (317 personas), posee un ingreso promedio entre USD 1.001 y USD 1.500, el 14.2% (69 personas) se encuentra en un rango de ingresos entre USD 1.501 y USD 2.000, el 11.8% (57 personas) poseen ingresos entre USD 2.501 y USD 3.000 y el 8.7% (42 personas) generan ingresos mensuales entre USD 2.001 a USD 2.500.



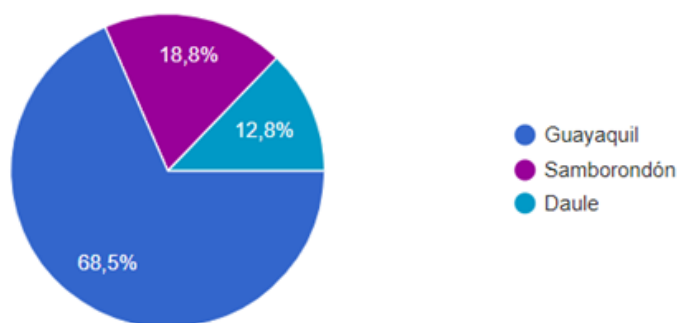
**Figura 2.6** ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Ciudad de residencia de la población encuestada

De las 485 personas encuestadas, el 68.5% del total (332 personas) viven en Guayaquil, el 18.8% (91 personas) en Samborondón y el 12.8% (62 personas) viven en Daule.



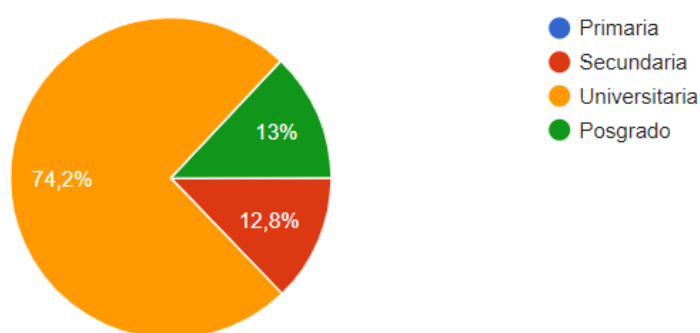
**Figura 2.7** ¿Cuál es su ciudad de residencia?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Nivel de instrucción de la población encuestada

En esta pregunta se pudo determinar que el 74.2% (360 personas) tienen instrucción universitaria, el 13% (63 personas) tienen estudios de posgrado y el 12.8% (62 personas) poseen título de bachiller.



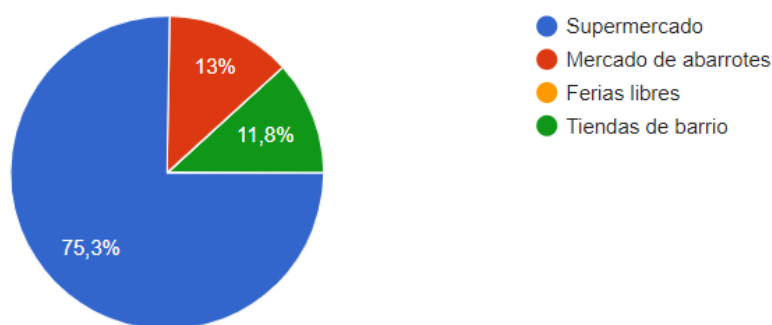
**Figura 2.8** ¿Cuál es su nivel de instrucción?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### **Lugar donde se realiza la compra de proteína animal**

El 75.3% del total de la muestra encuestada (365 personas) indicó que realiza la compra de la carne en supermercados o carnisariatos; el 13% (63 personas) lo realiza en el mercado de abarrotes, 11.8% (57 personas) indicó que hace sus compras en la tienda del barrio y 0 personas (0%) lo hace en ferias libres.



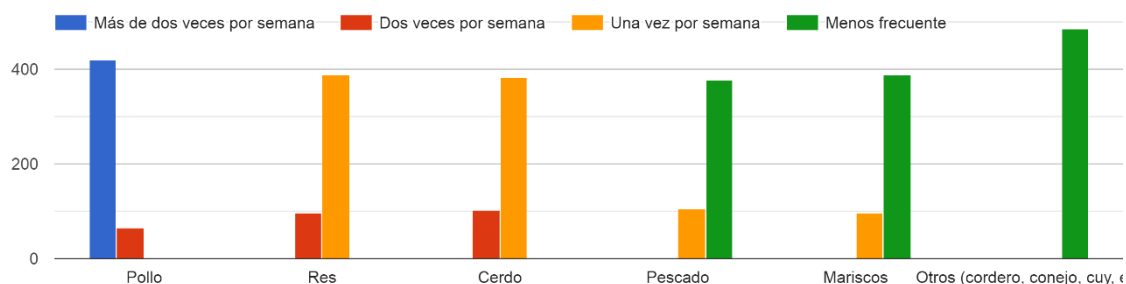
**Figura 2.9** ¿En qué lugar realiza con mayor frecuencia la compra de este producto (carne)?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### **Frecuencia de consumo**

Del total de la muestra encuestada, el 86% indicó que consumen carne de pollo más de dos veces por semana, el 80% consume carne de res una vez por semana, el 38% consume carne de cerdo una vez por semana y finalmente, el 78% consume pescado, mariscos y otros (cordero, conejo, cuy, entre otros) de forma poco frecuente.



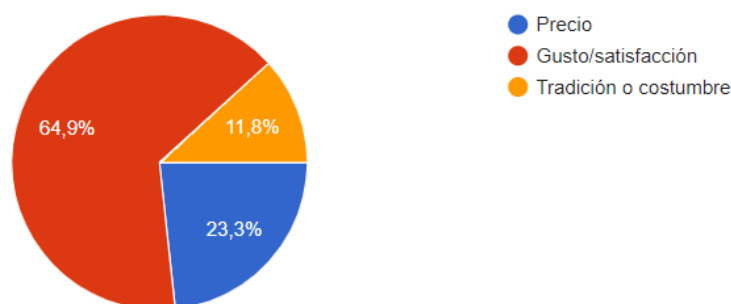
**Figura 2.10** Elija la frecuencia de consumo que tiene sobre los siguientes alimentos dentro de su dieta

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Preferencias de consumo

Del total de la muestra encuestada, el 64.9% (315 personas) indicó que consumen carne de pollo por gusto o satisfacción, el 23.3% (113 personas) indicó que la consumen por factor precio y el 11.8% (57 personas) indicó que la consumen por tradición o costumbre.



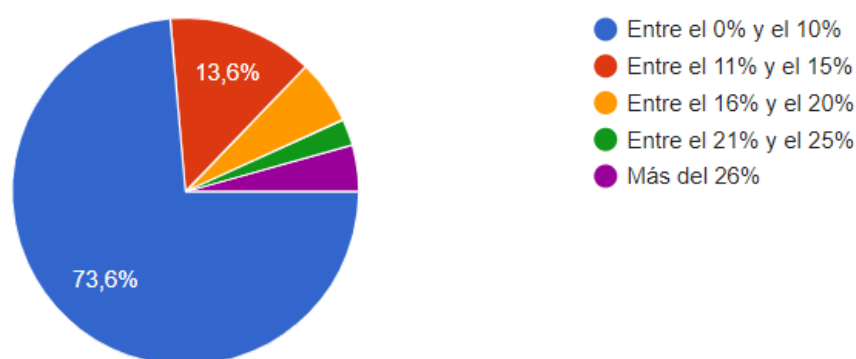
**Figura 2.11** ¿Cuál es el motivo por el cual consume carne de pollo?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Porcentaje del presupuesto familiar destinado a la compra de carne de pollo

El 73.6% del total de la población encuestada (357 personas) indicó que asignan entre el 0% y 10% de su presupuesto destinado para la compra de alimentos la compra de carne de pollo, el 13.6% (66 personas) asigna entre el 11% y el 15%, el 6% (29 personas) asigna entre el 16% y el 20% de su presupuesto, el 2.5% (12 personas) asigna entre el 21% y el 25% y finalmente, el 4.3% (21 personas) asignan más del 26% de su presupuesto alimenticio para la compra de carne de pollo.



**Figura 2.12** Del dinero que usted destina a la compra de alimentos, indique qué porcentaje de este destina a la compra de carne de pollo

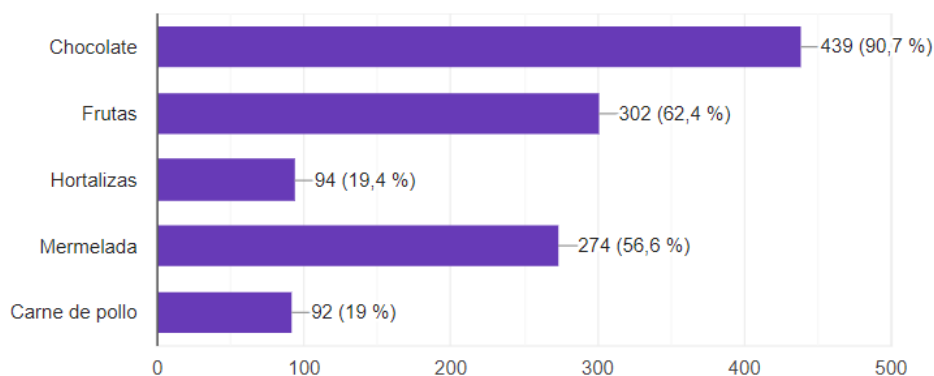
**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

### Preferencias por productos orgánicos

Del total de la muestra encuestada, el 90.7% (439 personas) han consumido chocolate orgánico, el 62.4% (302 personas) frutas orgánicas, el 56.6% (274 personas) mermelada orgánica, el 19.4% (94 personas) hortalizas orgánicas y finalmente, el 19% (92 personas) carne de pollo orgánica.





**Figura 2.13** ¿Ha consumido este tipo de productos alguna vez? Si es así, por favor, seleccione cuál de los siguientes ha consumido:

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

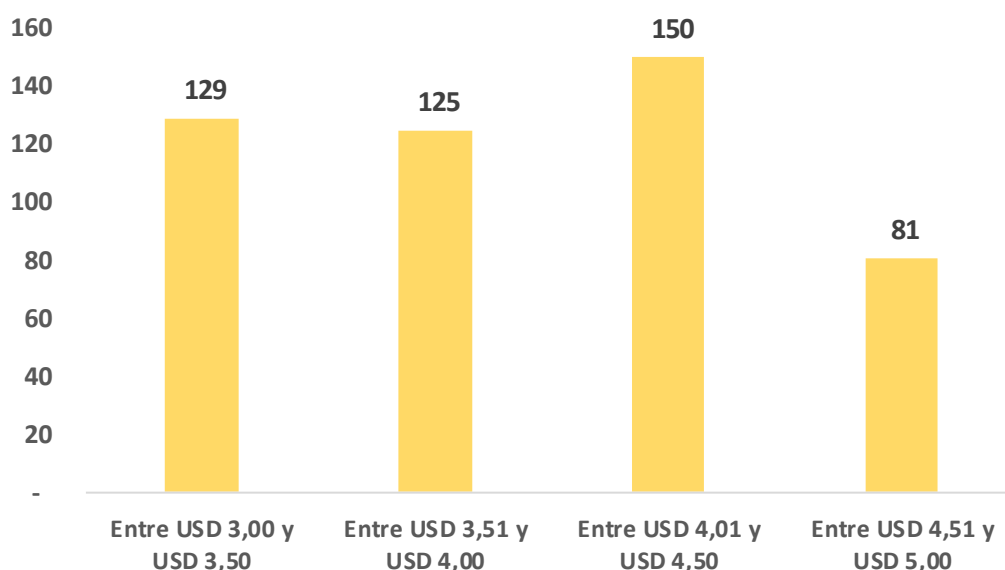
**Elaborado por:** Los autores

### **Percepción de valor por parte de los potenciales consumidores**

El 26.60% (129 personas) está dispuesto a pagar entre USD 3,00 y USD 3,50 adicionales por este tipo de producto; en cambio, el 25.77% (125 personas) está dispuesto a pagar entre USD 3,51 y USD 4,00; por otra parte, el 30.92% (150 personas) está dispuesto a pagar entre USD 4,01 y USD 4,50 y finalmente, el 16.70% (81 personas) está dispuesto a pagar entre USD 4,51 y USD 5,00.

Figura

13.



**Figura 2.14** ¿Qué valor adicional estaría usted dispuesto/a a pagar por consumir carne de pollo orgánica con todos los beneficios para la salud que esta posee?

**Fuente:** Encuestas estudio de mercado

**Elaborado por:** Los autores

## 2.6 Balanza comercial del sector avícola

Ecuador no exporta pollos o gallinas; sin embargo, durante el período 2015 – 2016 exportó pollos y gallinas solamente a Venezuela, debido a los problemas económicos de esa nación. Las exportaciones en el 2017 han sido nulas.

**Tabla 2.1** Exportaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017)

| Área Económica Destino | 2013 FOB Millones USD | 2014 FOB Millones USD | 2015 FOB Millones USD | 2016 FOB Millones USD | Oct. 2017 FOB Millones USD | Total FOB Millones USD |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|------------------------|
| Venezuela              |                       |                       | 1,45                  | 0,20                  |                            | 1,65                   |

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

En cambio, la importación de pollos y gallinas en el país es relevante en comparación con las exportaciones; ya que se consume más de lo que se produce en el año.

**Tabla 2.2** Importaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017)

| AÑO    | TON<br>Millones | FOB<br>Millones USD | Tonelada<br>Promedio |
|--------|-----------------|---------------------|----------------------|
| 2013   | 0,17            | 10,64               | 62,24                |
| 2014   | 0,26            | 13,06               | 49,28                |
| 2015   | 0,18            | 13,86               | 0,00                 |
| 2016   | 0,16            | 14,21               | 89,89                |
| Nov-17 | 0,13            | 12,52               | 99,22                |
| TOTAL  | 0,90            | 64,29               | 71.43                |

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional



**Figura 2.15** Importaciones nacionales de aves por año (2013 a octubre 2017)

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

Ecuador durante el 2016, importó la mayor parte de especies de pollos y gallinas desde Brasil y Perú.

**Tabla 2.3** Importaciones nacionales de aves por país (2013 a octubre 2017)

| Área Económica Destino | 2013 FOB<br>Millones USD | 2014 FOB<br>Millones USD | 2015 FOB<br>Millones USD | 2016 FOB<br>Millones USD | Oct. 2017 FOB<br>Millones USD | Total FOB<br>Millones USD |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Brasil                 | 5,17                     | 7,26                     | 8,20                     | 10,94                    | 11,52                         | 43,10                     |
| Perú                   | 2,06                     | 2,67                     | 3,04                     | 1,96                     | 0,00                          | 9,73                      |
| Colombia               | 2,44                     | 1,62                     | 1,88                     | 0,94                     | 0,64                          | 7,52                      |
| Estados Unidos         | 0,97                     | 1,50                     | 0,73                     | 0,36                     | 0,36                          | 3,93                      |
| Cuba                   | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                          | 0,01                      |
| <b>Total</b>           | <b>10,64</b>             | <b>13,06</b>             | <b>13,86</b>             | <b>14,21</b>             | <b>12,52</b>                  | <b>64,29</b>              |

**Fuente:** Corporación Financiera Nacional

Para el fortalecimiento de este sector, el crédito otorgado aumentó en el 2016 un 41% con respecto al año anterior.

## **2.7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco Fuerzas de Porter permite determinar las ventajas y desventajas de invertir en esta industria, así como las barreras de entrada existentes.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Para nuestro caso el poder de negociación de los productores de maíz es realmente bajo; debido a que el precio de nuestra principal materia prima que es el maíz está fijado por el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) y para el 2019, el mismo era de USD15,25/qq (precio de sustentación) (EXPRESO, 2019), aunque ante la coyuntura post-COVID-19 a mayo del 2022, el precio habría subido a alrededor de USD 20,00/qq.

### **Poder de negociación de los clientes:**

De acuerdo con el estudio de mercado realizado se pudo determinar que el producto es mayormente adquirido por los consumidores a través de los supermercados pequeños de carne o carnisariatos por lo que este tipo de locales serían los más idóneos para comercializar este producto en su fase inicial. Asimismo, se tiene en mente negociar a futuro con las cadenas grandes de supermercados tradicionales y con locales que comercializan productos orgánicos. Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

**Amenaza de nuevos competidores:**

El nivel de amenaza de ingreso de nuevos competidores es bajo, esto basado en que la inversión que se debe realizar para poder comercializar este producto a gran escala se encuentra aproximadamente entre los USD 300,000 y USD 500,000; monto que es considerado alto para nuestro país.

**Amenaza de productos sustitutos:**

Como productos sustitutos podrían considerarse todos aquellos que de una u otra forma ayuden a los potenciales consumidores a satisfacer el mismo tipo de necesidad, entre los cuáles se destacan la carne de pollo tradicional, pescado, huevos, pavo, entre otros. Por todo lo expresado en el punto anterior, se podría determinar que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto. Con el fin de contrarrestar esta amenaza, se recurrirá a una adecuada estrategia de marketing, enfatizando los beneficios para mejorar la calidad de vida que posee el producto.

**Rivalidad entre productos existentes:**

Esta rivalidad puede establecerse como baja; ya que hoy en día la cantidad de pollos orgánicos que se comercializan en el país es relativamente baja, debido a que estos están siendo criados de forma artesanal; es decir, este nicho de mercado no está siendo lo suficientemente explotado; razón por la cual consideramos que este tipo de negocio es una buena oportunidad para posicionarse en el mercado y captar la mayor cantidad de potenciales consumidores ofreciéndoles un producto 100% orgánico, con las certificaciones respectivas garantizando así la calidad del producto.

Con base en todo lo expuesto en este capítulo, la industria de productos orgánicos se encuentra en ascenso desde hace algunas décadas atrás a nivel mundial; debido al creciente interés por parte de la población en acceder a fuentes de alimentación más limpias, saludables y amigables con el medio ambiente. Esta tendencia nos permite incursionar en un nicho de mercado sostenible, ético, ecológico y rentable que no conoce de fronteras en este mundo globalizado.

Debido a esto, encontramos una oportunidad para incursionar en este nicho de mercado, el cual no ha sido muy explorada en el país; ya que la producción que se da en el país, se lo hace a menor escala o de forma artesanal. Nuestro objetivo es

criar y comercializar pollos orgánicos de forma industrial con el fin de llegar a más hogares y que tengan la oportunidad de alimentarse sanamente a un precio razonable. Se hizo una encuesta al grupo objetivo: hombres o mujeres entre 25 y 45 años jefes de hogar y que realizan las compras de alimentos del hogar y que vivan en los cantones Guayaquil, Samborondón, Daule, Quito, Cuenca, Manta, entre otros. Cabe recalcar, que solamente contestaron a nuestro cuestionario personas que viven en los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón.

Del total del grupo encuestado, el 65.4% gana entre USD 1.001 y USD 1.500 y de ese monto, destinan entre el 0% y 10% para la compra de carne de pollo, el cual es un producto muy consumido en el país; debido principalmente a su bajo costo en comparación con las otras carnes (res, cerdo, pavo, entre otros).

Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por el producto, el 30.92% (150 personas) de la muestra encuestada, indicó que estaría dispuesto a pagar entre USD 4,01 y USD 4,50 y el 25.77% (125 personas) estaría dispuesto a pagar entre USD 3,51 y USD 4,00 por la libra de nuestro producto.

América Latina, es una zona que se ha caracterizado por exportar al mundo materias primas o productos primarios; principalmente los relacionados con la agricultura (banano, flores, café, frutas, etc.) La producción de alimentos orgánicos se constituye como alimentos de alto valor agregado, gracias a la ausencia de pesticidas, antibióticos, entre otros y es momento de que la región empiece a crear valor agregado para el mundo, lo que repercute en más fuentes de empleo, respeto a la naturaleza y bienestar para la población.

## CAPÍTULO III

### 3 ANÁLISIS TÉCNICO Y LEGAL

#### 3.1 Análisis técnico

Una vez concluido el estudio de mercado, se lleva a cabo el análisis técnico de la empresa, el mismo que consiste en evaluar si la propuesta de valor hecha por la empresa de reciente creación PROCOMAORG S.A., de criar y comercializar pollos orgánicos o ecológicos bajo la marca “POWERCHICKEN”, a nivel nacional, es factible como una alternativa de alimentación saludable para la población. En el análisis técnico se evalúan los siguientes factores:

El tamaño del proyecto

La factibilidad técnica de criar y comercializar el producto

#### 3.1.1 Tamaño del proyecto

##### 3.1.1.1 Tamaño de la Planta

Tal como se muestra en la figura 19, la planta cuenta con tres hectáreas de espacio físico en las que se llevan a cabo las operaciones de crianza, faenamiento, empaque, despacho, comercialización y administración del proyecto. Dentro del espacio físico se cuenta con las siguientes áreas que se describen a continuación:

**Área de parqueos:** espacio exclusivo para los empleados, clientes y proveedores con la finalidad de ofrecer mayor comodidad en sus visitas.

**Área de crianza de pollos orgánicos:** espacio específico asignado para que las aves puedan ser criadas en estricto apego a las normas y reglamentos que regulan este tipo de actividad. Se estima que en esta área se criarán 80.000 pollos, divididos en tres galpones para que cuenten con el suficiente espacio que requieren para asegurar una crianza adecuada.

**Área de despacho:** es el espacio que está reservado para poder recibir los furgones que se llevan el producto una vez que se encuentre faenado y empacado.

**Área de administración:** oficinas donde se llevan a cabo las actividades del personal administrativo, ventas, logística, producción.

**Área de frigorífico:** espacio equipado con los equipos de frío necesarios para mantener el producto en óptimas condiciones.

**Área de mantenimiento:** lugar en el que se dará mantenimiento a los diversos equipos utilizados en la crianza de los pollos orgánicos.

**Área de tratamiento de aguas residuales:** lugar en el que se llevan a cabo los diversos procesos químicos y biológicos para eliminar todo contaminante presente en el agua a utilizarse en las operaciones de la empresa.

**Área de faenamiento y de empaque:** espacio establecido para realizar el proceso de faenamiento y empaque del producto terminado.

**Área de desechos sólidos:** ubicación en la cual se efectúan las actividades necesarias para hacerse cargo de los desechos sólidos procurando siempre un medio ambiente sano.

**Área de almacenamiento:** lugar establecido para guardar los equipos, suministros, vacunas, alimentos, repuestos, etc. que serán utilizados en el proyecto.

**Área de vestidores y comedor:** lugar idóneo para que el personal de la empresa disponga del servicio de alimentación y pueda cambiarse de ropa y colocarse los respectivos equipos de protección personal.

**Cisterna:** espacio utilizado para el almacenamiento de agua potable y poder abastecer de la misma a toda la infraestructura.



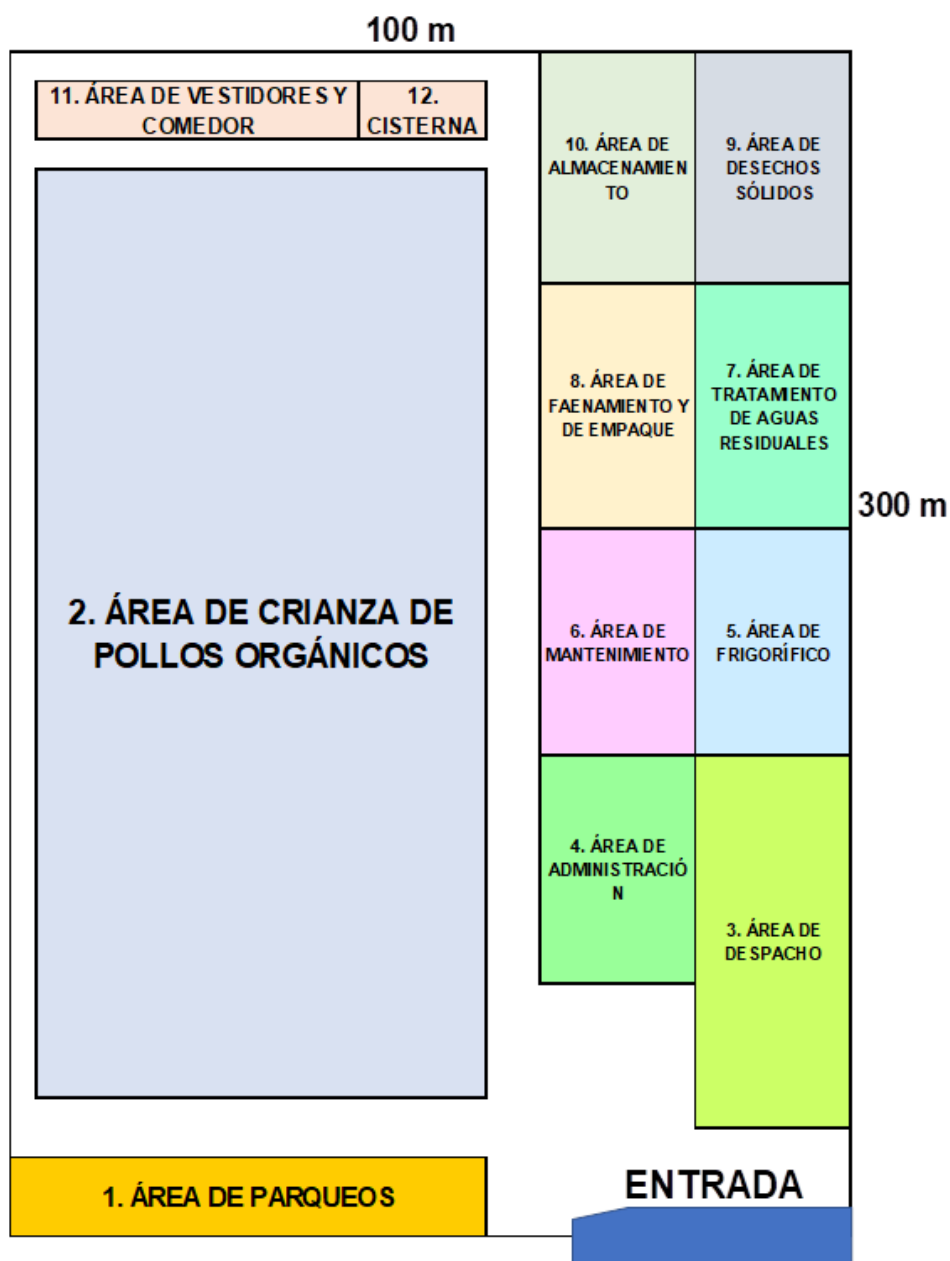


Figura 3.1 Diseño del Local

Elaborado por: Los autores

### 3.1.1.2 Evaluación de la localización

Las instalaciones de la compañía PROCOMAORG S.A. está ubicada en la parroquia rural de Guale, cantón Pedro Carbo, provincia del Guayas. La decisión para establecerse en ese sitio se basó en la evaluación de varios factores, que son los siguientes:

**Costo del terreno:** debido a que el valor por hectárea en este sector es considerablemente más económico que en otros cantones cercanos a Guayaquil.

**Ubicación:** es la más idónea para este tipo de negocios; debido a que se encuentra lo suficientemente alejada de las grandes ciudades contribuyendo a que exista un ambiente más limpio, ideal para la crianza del pollo orgánico (figura 20).

**Suministro de energía eléctrica:** En el lugar escogido para montar operaciones, existe un adecuado suministro de energía eléctrica, esencial para el funcionamiento adecuado de los galpones automatizados.

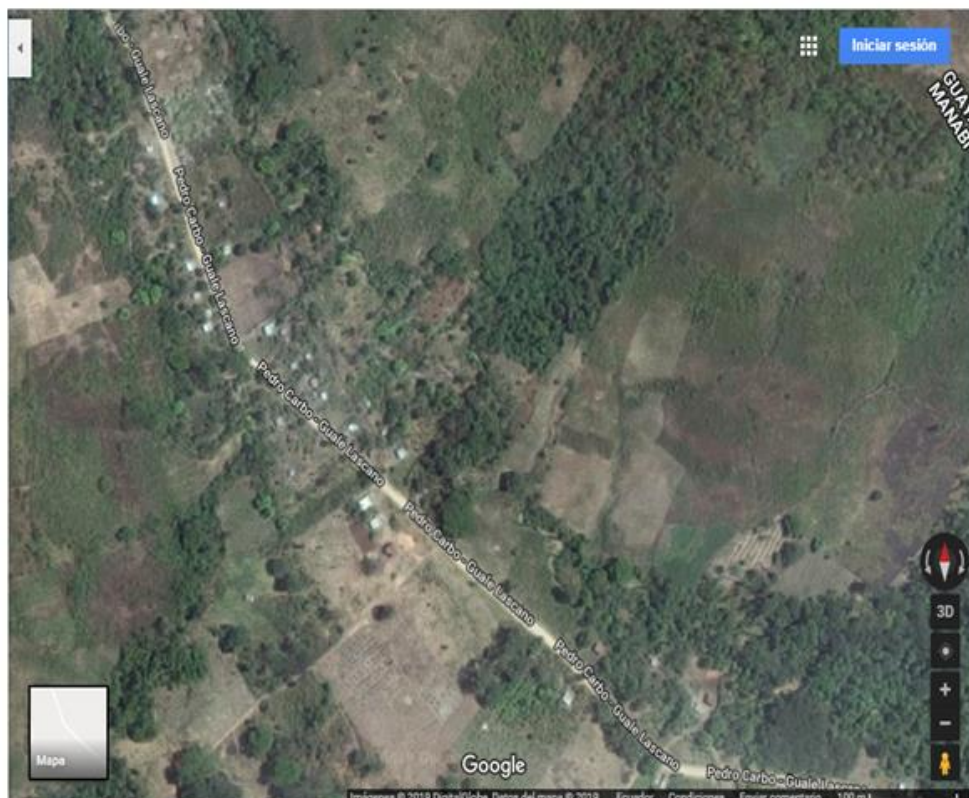
**Accesibilidad:** carreteras en excelente estado que permiten una adecuada logística tanto de los pollos orgánicos como de los suministros.

**Conexión vial:** ya sea con Guayaquil como con los demás cantones de la provincia del Guayas.

**Incentivo tributario:** de acuerdo con el artículo 26 de la Ley de Fomento Productivo, atracción de inversiones y generación de empleos publicada el 21 de agosto del 2018 en el Registro Oficial, todas aquellas inversiones nuevas y productivas que se realicen fuera de las jurisdicciones urbanas de los cantones Quito o Guayaquil gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la Renta, y su anticipo, por 12 años contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. (Servicio de Rentas Internas).

**Generación de empleo sector rural:** de preferencia, se contratará como empleados de la empresa a los habitantes del sector con la finalidad de contribuir al desarrollo económico de la zona.

**Orientación:** ubicación del eje longitudinal del galpón: ventilación, humedad, concentración de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), iluminación. Si la crianza de los pollos se da en clima frío (menor que 22° C), su eje longitudinal será en la dirección norte-sur; en cambio, si el clima es cálido (mayor que 22° C), será en la dirección oriente-occidente.



**Figura 3.2** Ubicación del Proyecto

**Fuente:** Google Maps (2019)

Por otra parte, existen ciertas desventajas de la ubicación escogida que podrían afectar negativamente el desarrollo de las actividades de PROCOMAORG S.A. entre las que se encuentran:

- Deficiencia en los servicios de agua potable y alcantarillado.
- Distancia significativa con varios de los principales proveedores de insumos, tales como el maíz orgánico. Para el caso de nuestro proyecto, los proveedores de maíz orgánico se encuentran en Perú.

### **3.1.1.3 Manejo y sistema de explotación**

De acuerdo con el Sitio Argentino de Producción Animal (Manual de avicultura, p. 54), la cría del pollo campero u orgánico se basa en un sistema de explotación semi-extensivo o semi-intensivo, cuyo objetivo es obtener un producto con la máxima calidad organoléptica (olor, sabor, textura, etc.) y diferente del pollo tradicional;

aunque para ello haya que alargar los ciclos productivos y aumentar los costos de producción.

El manejo en líneas generales va encaminado a impedir el crecimiento acelerado de los animales. El pollo orgánico debe disfrutar del pastoreo, comer hierba, insectos y granos durante un periodo prolongado de crianza, aunque ello sea exponer a las aves a sufrir en algún momento las inclemencias del tiempo.

La cría de los animales tiene lugar en naves cubiertas con acceso a parques exteriores al aire libre. La densidad animal es de 11 pollos/m<sup>2</sup> en la zona cubierta y de 0,5 pollos/m<sup>2</sup> en la parte exterior. La salida de los animales al exterior se hace a través de una trampilla de unos 2 metros de longitud como mínimo por cada 1.000 pollos, aunque es preferible que los lotes no sean superiores a 500 aves por lote.

Cada 14 días debe efectuarse el vacío sanitario entre lote y lote, mediante la desinfección y limpieza de la nave siguiendo las normas de bioseguridad de cualquier explotación avícola. Se colocará nueva yacija en la zona cubierta y se pondrá en marcha el sistema de calefacción preparando a la nave para la recepción de un nuevo lote de pollitos de un día.

Durante el primer día, contarán con una temperatura ambiente de 32° C, para ir disminuyéndola gradualmente conforme vayan creciendo, a razón de 2 a 3° C por semana. No obstante, si las condiciones climáticas lo permiten, los pollitos empezarán a salir al parque exterior a partir del día 15 o 20, durante las horas centrales del día. Es muy importante observar el comportamiento de los pollitos en los primeros días de vida, ya que son muy sensibles a las variaciones de calor. A medida que aumente la edad permanecerán más tiempo en los parques exteriores, desde las primeras horas del día hasta las últimas de la tarde.

Generalmente, los comederos y bebederos se colocan en la nave cubierta, aunque se pueden colocar alguno de ellos en el parque exterior (solamente de segunda edad); en este último caso deben estar protegidos por un pequeño techo para evitar que la lluvia y la humedad deterioren su alimento. Los cambios de comederos y bebederos de primera a segunda edad se efectuarán a los 10-12 días de la crianza.

Los parques exteriores deben estar vallados y ser independientes para cada una de las naves cubiertas. Suelen tener riego por aspersión y se siembran cada 2 o 3 años. Con el periodo de vacío sanitario entre lote y lote es suficiente para que rebrote de nuevo la hierba. Es aconsejable una altura de la hierba de entre 6 y 15 cm. Por otra parte, debe haber setos y árboles de hoja caduca que ofrezcan sombra a los animales en las épocas de calor y que, además, permitan a los animales la búsqueda de larvas e insectos, actividad que no sólo es importante desde el punto de vista alimenticio sino también como medida antiestrés.

En cada gallinero no puede haber más de 4.800 pollos o 3.000 gallinas. La superficie total de los gallineros utilizable para la producción de carne de cada unidad de producción no deberá exceder de 1.600 m<sup>2</sup>. (Agrocalidad, p.50 literales e y f).

Se trata, pues, de un régimen de manejo en semilibertad, en donde los animales tienen la posibilidad de hacer mucho ejercicio físico, lo que favorece el desarrollo de la musculatura, incrementándose el color de esta, por el mayor contenido de mioglobina.

Se utilizan animales de estirpes semipesados (New Hampshire, Rhode Island Red, Bresse, Plymouth Rock Barrado etc.). Estas razas se caracterizan por un crecimiento lento, lo que favorece el sabor de la carne, aunque vaya en desmedro de la terneza y la jugosidad de esta. Este último aspecto se compensa con el mayor porcentaje de grasa intramuscular.

El cebo del pollo campero se efectúa con sexos separados; debido a que de esta manera se obtienen unos pesos más homogéneos para machos y hembras en el momento del sacrificio.

El peso al sacrificio suele oscilar entre 3,2 y 3,5 Kg. con una edad entre 85 y 90 días. Al aumentar la edad del sacrificio con respecto al pollo industrial (45 días) aumenta el porcentaje de mortalidad y el índice de conversión (3 o superior), pero dichas pérdidas quedan compensadas por el mayor peso al sacrificio y, sobre todo, por el mayor precio de la carne. A lo largo del ciclo se prohíbe el corte de picos en las aves.

Respecto a las medidas de profilaxis, los pollos ya vienen vacunados de la sala de incubación frente a Marek y Bronquitis Infecciosa. A los tres días se les da un choque vitamínico (vitamina A, D3 y E), generalmente en el agua de bebida. En el día 18 se les suministra la vacuna de Gumboro y en el día 35 se los revacuna. En el día 23 se les vacuna frente Newcastle. En cuanto a los tratamientos antiparasitarios hay que tener en cuenta que los animales tienen acceso a un parque exterior.

**Alimentación:** la alimentación para este tipo de aves se caracteriza por un menor contenido energético y mineral que en el cebo del pollo industrial. La alimentación está fundamentada, mayoritariamente, en dietas a base de cereales (donde el maíz supone el 60% de los cereales) y exentas de materias primas y cualquier tipo de aditivo que pueda actuar como promotor del crecimiento y/o alterar las características organolépticas de la carne. La ingesta de grasa no debe suponer más del 5% de la alimentación. Además, a estos animales en régimen de semilibertad se les suministra maíz en el suelo de los parques; a lo que habría que añadir el consumo esporádico de hierba e invertebrados.

Los pollos camperos a lo largo del ciclo reciben tres tipos de pienso:

- Pienso de inicio o de arranque entre el día 1 y el 28. Este alimento debe poseer 3.000 Kcal de E.M./Kg, 21% de P.B. y 4,5% de F.B. Presentado en forma de migajas.
- Pienso de crecimiento entre el día 29 y el 75. Pienso de 2.900 Kcal de E.M./Kg, 18% de P.B. Se trata de un pienso granulado.
- Pienso de acabado desde el día 76 hasta el sacrificio. Pienso con 2.900 Kcal de E.M./Kg y 17% de P.B. pero sin coccidiostático. Los dos últimos piensos llevan incorporadas xantófilas.

Junto con el balanceado de los pollos se les suministra maíz en grano, racionándolo hasta los 70 días de edad (900 g/día) y ad libitum a partir de esa edad. En cualquier momento del cebo queda prohibido el uso de promotores o factores del crecimiento tales como: antioxidantes, emulsionantes, espesantes y gelificantes. La alimentación va a ejercer una influencia directa sobre la calidad de la carne basada en la variación

de la cantidad y grado de saturación de la grasa del pienso, ya que ello va a repercutir directamente en el grado de infiltración de la grasa intramuscular.

El pollo campero se va a caracterizar por presentar escasa grasa subcutánea y repartida homogéneamente por todo el cuerpo, así como escasa grasa intermuscular y retroperineal.

**Buenas prácticas de faena:** El Manual de Avicultura de la Provincia de Buenos Aires (Manual de avicultura, p. 58), indica que la faena empieza con un ayuno de alimento, que debe ser de 6 a 8 horas. Específicamente, las aves no deben ser privadas de alimento por más de 12 horas en total, incluyendo el tiempo hasta el momento de procesamiento. Las aves que van a faena deben estar limpias, evitar que las plumas estén sucias o embarradas. Para prevenir el riesgo de heridas previo a la captura, todos los comederos, bebederos y otros obstáculos deben ser levantados o sacados del gallinero. Las puertas y pasajes de los galpones deben ser lo suficientemente grandes para permitir la remoción segura de las aves.

Se debe procurar un trato humanitario en el área de espera:

a) Los pollos deberían ser rápidamente situados en un área de espera con un ambiente apropiado.

b) Todas las aves en espera para el sacrificio deben ser protegidas de los rayos directos del sol y del clima adverso, el lugar de espera debe tener iluminación reducida.

Todos los pollos deben ser sacrificados tan pronto como sea posible después de llegar al lugar de faena.

#### **3.1.1.4 Implementos para utilizarse con el producto faenado:**

A continuación, se presentan los equipos que se van a utilizar para mantener el producto en óptimas condiciones:

- Doble bomba al vacío que permite un empaque consistente asegurando la calidad del producto.
- Componentes eléctricos removibles, que facilitan el mantenimiento.



**Figura 3.3** Empacadora al vacío cámara profunda

**Fuente:** Cotizaciones enviadas a los autores



MODELO LG92.5C

Motor CUMMINS

Alternador STAMFORD

Control de Velocidad Electrónico

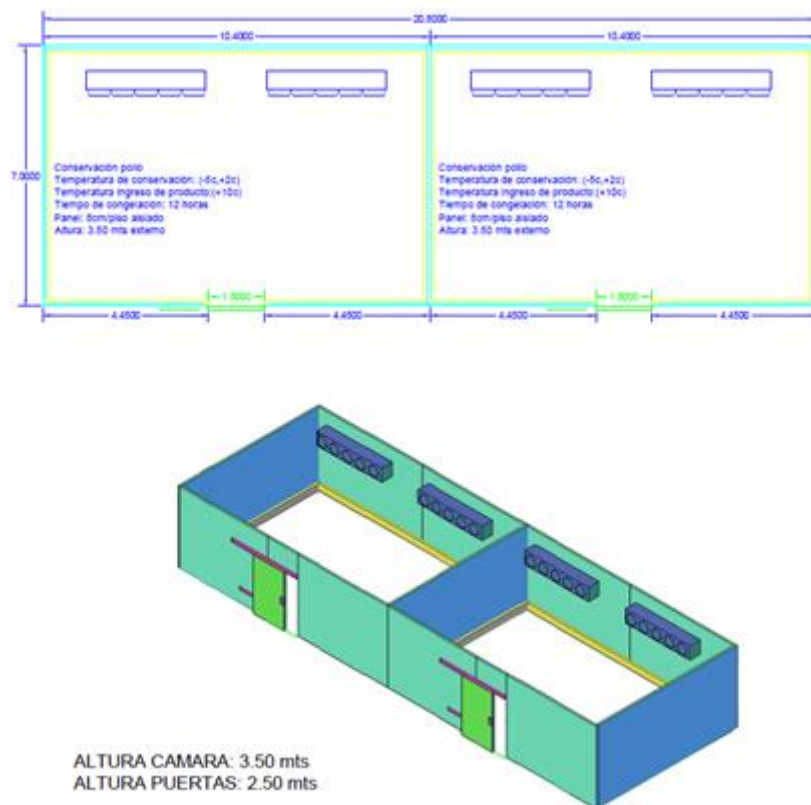
Fases: tres

Corriente prime: 236 A

**Figura 3.4** Generador eléctrico diésel LG92.5C

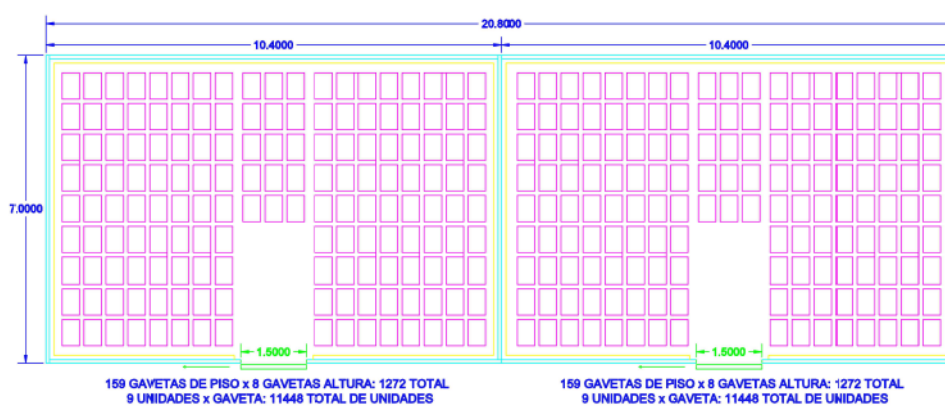
**Fuente:** Cotizaciones enviadas a los autores





**Figura 3.5** Cámaras frigoríficas para la conservación de pollos

**Fuente:** Cotizaciones enviadas a los autores



**Figura 3.6** Gavetas para la colocación del producto terminado

**Fuente:** Cotizaciones enviadas a los autores

## **3.2 Análisis Legal**

### **3.2.1 Marcas y patentes**

En Ecuador el registro de marcas y patentes se lo realiza a través del SENADI, el cual, posee un registro de todas las marcas y patentes existentes en el país. Para poder registrar una marca o signo distintivo, se deben pagar tasas cuyos valores oscilan entre USD 200 y USD 1.200 y se garantiza el derecho exclusivo al uso de la marca. (SENADI, 2019).

### **3.2.2 Licencias**

Son aquellos aspectos legales obligatorios que debe de cumplir una empresa, independientemente de su tamaño, dentro de una jurisdicción determinada. Para el caso de PROCOMAORG S.A., las actividades se realizarán en el cantón Pedro Carbo, provincia del Guayas, y para ello deberá cumplir con los siguientes permisos:

- a) Permiso y tasa del Cuerpo de Bomberos
- b) Licencia de Funcionamiento Municipal
- c) Certificado Sanitario

### **3.2.3 Legislación referente a productos orgánicos**

En el artículo 100 del Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica, ecológica y biológica en el Ecuador expedido por Agrocalidad el 11 de julio del 2013 RO nro. 34, indica los requisitos mínimos de control que debe haber a lo largo de la cadena alimentaria; los cuales son obligatorios para comprobar la trazabilidad y que los productos etiquetados como orgánicos cumplen con lo estipulado en este documento.

Esta legislación permitirá a PROCOMAORG S.A. acceder a la certificación de su producto con cualquier certificadora autorizada para realizar el trámite. Esta certificación permitirá acceder con mayor facilidad a mercados internacionales en un futuro cercano.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PLAN DE MARKETING**

#### **4.1 Posicionamiento**

La empresa PROCOMAORG S.A. busca el liderato en la producción y comercialización de carne de pollo de tipo orgánica a escala industrial, criados de forma natural teniendo como base de su alimentación al maíz, el mismo que contribuirá en un mejor sabor de la carne, así como la obtención de proteína animal de mejor calidad para el disfrute del consumidor final.

La empresa fundamenta la crianza de los pollos en un entorno amigable para ellos, libres de crueldad animal; lo que permite desarrollar una imagen de una empresa responsable con el medio ambiente, la comunidad, entre otros; lo que repercute en la obtención de beneficios económicos de forma sostenible en el largo plazo.

#### **4.2 Mercado objetivo**

El mercado objetivo de nuestra marca son aquellas personas pertenecientes a los estratos económicos medio-alto y alto. Sus demás características han sido estructuradas y segmentadas de la siguiente forma:

##### **4.2.1 Ubicación geográfica:**

Guayaquil: sector norte: Ceibos, Vía a la Costa

Samborondón: Parroquia la Puntilla, vía a Samborondón

Daule: Ciudadelas que se encuentran en la Avda. León Febres-Cordero.

Demás ciudades del Ecuador

##### **4.2.2 Características demográficas:**

Para este punto se considera no limitarse únicamente en un solo estrato social sino más bien inclinarse en clase media y alta.

##### **4.2.3 Características psicográficas:**

Los potenciales clientes son agrupados con base en su estilo de vida, estímulos para comprar, preferencias y actitudes. De acuerdo con los criterios anteriormente

expuestos, se puede mencionar que nuestros clientes serán personas que gustan de la naturaleza, que se preocupan cada vez más por el medio ambiente, hacen conciencia acerca de sus hábitos de consumo, se informan muy bien antes de adquirir cualquier producto o servicio, respecto a si afecta al medio ambiente o no, con la ayuda de la tecnología. Asimismo, el deporte, las actividades al aire libre y el acondicionamiento físico son habituales en sus vidas, y siempre están buscando opciones más sanas o naturales para alimentarse y de esa forma cuidar aún más su salud.

### **4.3 Análisis FODA**

La organización PROCOMAORG S.A. tiene como desafío efectuar constantemente el análisis de la situación actual, esto se puede lograr mediante la aplicación de la matriz FODA. A través de este análisis se puede examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la industria presenta, lo que va a conseguir que se tomen decisiones más acertadas. Razón por la cual, PROCOMAORG S.A. realizará este análisis para determinar estrategias adecuadas con la situación del mercado y de esta forma lograr minimizar los riesgos implícitos en toda inversión.

#### **4.3.1 Fortalezas**

La principal fortaleza de POWER CHICKEN de acuerdo con las encuestas realizadas a los potenciales consumidores es que posee un producto con un alto valor agregado y con una percepción favorable del producto por parte de ellos.

Otra de las fortalezas de POWER CHICKEN es que está aprovechando una de las tendencias actuales del mercado, que es la de alimentarse de forma natural sin la presencia de químicos.

#### **4.3.2 Oportunidades**

Existe la oportunidad de incursionar en un mercado que se encuentra en su fase inicial de crecimiento; debido a que cada vez es mayor la preocupación de la población por alimentarse de manera más saludable, lo que implica que la gente cada día busca

más información con la ayuda de la tecnología sobre formas más sanas de consumir alimentos. Por otra parte, de acuerdo con las opiniones expresadas por los administradores de cadenas de supermercados, en las que indicaron que existe una tendencia creciente en los últimos años del consumo de la carne de pollo por parte de la población; podemos inferir en que esta es otra gran oportunidad para el desarrollo de nuestro producto. Esto debido a que la carne de pollo es una de las carnes con mayor porcentaje de proteínas y menor porcentaje de grasas que existe en el mercado.

#### **4.3.3 Debilidades**

Una de las principales debilidades que se pudo determinar es que el producto POWER CHICKEN va dirigido solo a un nicho de mercado que son las clases y media altas, debido a que el costo de producción de este es alto; razón por la cual, quedarán en el mercado muchas personas que no podrán consumir este producto, y tendrán que elegir la opción de la carne de pollo tradicional aun sabiendo que la misma fue obtenida a base de químicos.

Otra de las debilidades que se pudo determinar es el tiempo de crianza del pollo orgánico, ya que este es mayor que el tiempo de crianza del pollo tradicional.

La crianza del pollo ecológico u orgánico toma alrededor de 90 días aproximadamente (La Nación, 1998); mientras que el pollo tradicional demora la mitad del tiempo.

#### **4.3.4 Amenazas**

La principal amenaza prevista consiste en el ingreso de nuevos competidores que posean mayores niveles de capital, lo que se reflejará en mayores volúmenes de producción, mejores precios y mayor rentabilidad.

Finalmente consideramos que existe un desconocimiento de gran parte de la población ecuatoriana sobre los productos orgánicos y los beneficios de estos, lo que trae consigo una resistencia al cambio de sus hábitos alimenticios.

#### **4.4 Estrategias**

Se van a aplicar dos estrategias importantes como lo son la de enfoque y la de diferenciación.

La estrategia de enfoque buscará satisfacer las necesidades del segmento de clientes escogido dentro de la industria avícola que está dispuesta a consumir productos más beneficiosos para su salud con alto valor agregado y que cumple con los estándares y certificaciones que poseen los productos orgánicos. Es decir, todos los esfuerzos estarán centrados en la producción de una carne de pollo de tipo orgánica con la más alta calidad y que ayuden a construir nuevos hábitos de consumo mediante la ingesta de alimentos más saludables.

La estrategia de diferenciación consistirá en agregar valor para nuestros clientes a través de un producto de una calidad superior al que ofrece nuestra competencia (pollo tradicional) y se enfocará en obtener del nicho de consumidores elegidos, con una mayor predisposición a pagar, debido a que existe una demanda insatisfecha para este tipo de productos. Adicionalmente, nuestro producto va a tener las certificaciones respectivas que permitan en algún momento vender el producto a otros países de la región donde el consumo es mayor. Para obtener una certificación de producto orgánico, se debe contactar con un organismo certificador que debe estar acreditado en el Servicio de Acreditación Ecuatoriano y registrado en la Agencia. Los costos varían dependiendo del tipo de producto que se vaya a acreditar, si es para producción interna o exportación, las hectáreas de cultivo o los metros cuadrados de la finca. Para nuestro caso, los costos de acreditación se encuentran entre los USD 5.000 y USD 10.000. Las empresas certificadoras, realizan de forma continua inspecciones con el fin de que las empresas que se han certificado mantengan las respectivas acreditaciones.

##### **4.4.1 Claves del éxito**

Los factores claves consistirán en:

- a) Control total del ciclo productivo del pollo para asegurar la calidad del producto final (control de peso, crecimiento, enfermedades, alimentación, entre otros).

- b) Cumplir con las exigencias y reglamentos que establecen las certificadoras de productos orgánicos,
- c) Cumplir con los objetivos financieros, de tal manera que se pueda recuperar la inversión inicial en el menor tiempo posible.

#### **4.5 Objetivos del plan de marketing**

Dentro de los objetivos del plan de marketing, PROCOMAORG S.A. a través de su producto POWER CHICKEN ha establecido que los objetivos de marketing serán los siguientes:

- Crear y captar valor en los potenciales consumidores de nuestro producto.
- Posicionar el producto en la mente de los potenciales consumidores.
- Fomentar en los clientes la lealtad hacia la marca.
- Creación en el mediano plazo de locales o puntos de comercialización propios para una relación más directa con los consumidores.
- Resaltar las cualidades y atributos de nuestro producto entre los cuales destacan la saludable, lo nutritivo y lo delicioso.
- Impulsar constantemente la marca a través de la publicidad, ya sea de forma tradicional o por medios alternativos.

#### **4.6 Estrategias del marketing mix**

##### **4.6.1 Producto**

Nuestro producto es de tipo perecedero, es decir un producto de tipo biológico que normalmente se consume en un solo uso, el cual, se comercializaría bajo la marca "POWER CHICKEN" entre cuyas características se pueden mencionar: un producto saludable, alimentado con ingredientes naturales y cuya nutrición es equilibrada.





**Figura 4.1** Producto

**Fuente:** Los Autores

Entre los beneficios para el consumidor destacan la alimentación libre de hormonas químicas que producen daños irreversibles a la salud humana, tales como la resistencia a los antibióticos que en Estados Unidos provocan 23.000 muertes cada año. (BBC, 2015).

#### **4.6.2 Precio**

En el mercado existen dos tipos de segmento para este producto:

1.- Los pollos tradicionales poseen un precio más bajo, debido a los niveles de automatización, eficiencia productiva y volúmenes de ventas que les permiten producir a gran escala, optimizando costos y generando así un margen atractivo.

2.- Los pollos orgánicos tienen un precio muy superior al tradicional debido a la gran diferencia que existe en los procesos productivos, entre los cuales podemos citar que el pollo tradicional está listo para faenamiento a los 45 días en promedio mientras que el pollo orgánico lo hace en promedio a los 90 días, debido a que posee ciclos más lentos de producción. Otro de los motivos por el cual el producto orgánico se lo vende a un mayor precio es debido a que los insumos utilizados para su alimentación deben ser orgánicos y certificados. Se debe considerar que, por tratarse de un producto

Premium, el precio debe ser un elemento diferenciador que está sustentado en la percepción de valor por parte de los potenciales consumidores.

**Tabla 4.1** Comparativo de precios con el pollo tradicional

| <b>Producto</b>                | <b>Precio USD / por libra</b> |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Pollo Tradicional              | 1,00                          |
| Pollo orgánico "POWER CHICKEN" | 2,56                          |

**Elaborado por:** Los autores

#### **4.6.3 Plaza**

La finalidad de la empresa PROCOMAORG S.A. es colocar el producto POWER CHICKEN al alcance de los potenciales clientes, y para esto la estrategia en los primeros años es realizar la distribución a través de los carnisariatos (Del Portal, La Española, etc.) y tiendas de productos orgánicos, ubicadas en barrios residenciales como Los Ceibos, Vía La Aurora y la vía a Samborondón.

A partir del segundo año, se tiene previsto una integración hacia adelante, de tal forma de poder llegar a los potenciales clientes a través de locales propios. Con esto se crearía un vínculo directo entre el productor y el consumidor final del producto.

#### **4.6.4 Promoción**

Con el fin de dar a conocer el producto en el mercado y de esa forma, atraer a nuestros clientes objetivos, PROCOMAORG S.A. se enfocará en establecer dos estrategias:

Publicidad y

Promoción de ventas.

#### **4.6.4.1 Publicidad**

Esta estrategia se llevará a cabo de tres formas distintas:

##### **Visual**

Comprende el uso de afiches, pancartas y volantes en las que se dará a conocer la marca, el tipo de producto que ofrece y sus beneficios.

Asimismo, se contratará a un *'Community Manager'* (CM), con la finalidad de promocionar POWER CHICKEN a través de las redes sociales tomando ventaja así de la tendencia al uso de dispositivos electrónicos que cada día va en aumento. Entre las redes sociales que se van a utilizar tenemos las siguientes: Facebook (fan page), Instagram, Twitter, YouTube, entre otras.

##### **Tangible**

Se lo realizará en las cadenas, supermercados de carnes y en las tiendas orgánicas donde se tiene previsto vender el producto POWER CHICKEN. La idea es colocar stands pequeños donde con la ayuda de impulsadoras se dará a degustar el producto preparado con diferentes recetas, con la finalidad de que se familiaricen con el sabor del producto. También se entregarán folletos con diferentes recetas de cómo pueden preparar el producto, de tal forma de que puedan beneficiarse de una proteína de alta calidad y gran sabor.

##### **Audible**

Se lo realizará a través de la contratación de pautas publicitarias en los programas radiales con mayor sintonía del país, partiendo en primera instancia en la ciudad de Guayaquil.

#### **4.7 Estrategias comerciales**

Con el fin de ser líderes en un mercado que se encuentra en ascenso como es el de productos orgánicos, se han establecido las siguientes estrategias comerciales:

- Contratación de fuerza de ventas con amplia experiencia en la industria cárnica.
- Capacitación constante de la fuerza de ventas, especialmente de los beneficios del consumo de un producto orgánico, así como las certificaciones que este conlleva.
- Participación constante en ferias gastronómicas a nivel nacional.

- Uso de stands para degustaciones en cadenas de supermercados y carniserías.

## CAPÍTULO V

### 5 ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero es un punto neurálgico para determinar el éxito de un proyecto; razón por la cual, este debe realizarse de forma profunda y al detalle. En este capítulo analizaremos cada punto necesario para conocer si el proyecto es viable o no.

#### 5.1 Inversión inicial

La inversión inicial está dividida en: inversión fija y capital operativo, dando un valor total de USD 1.311.570,34. La inversión fija comprende la adquisición de activos fijos e intangibles.

El capital operativo es la suma de todos los egresos mensuales estimados multiplicados por tres meses; para así poder cubrir las necesidades de capital de trabajo durante el primer trimestre de operaciones.

**Tabla 5.1** Inversión Inicial

| Descripción                        | Valor USD              | % Participación |
|------------------------------------|------------------------|-----------------|
| Activos fijos                      | \$ 827.403,30          | 63%             |
| Capital de trabajo                 | \$ 479.167,04          | 37%             |
| Saldo mínimo de caja - imprevistos | \$ 5.000,00            | 0%              |
| <b>Total</b>                       | <b>\$ 1.311.570,34</b> | <b>100%</b>     |

**Elaborado por:** Los autores

#### 5.1.1 Inversión en activos fijos (depreciable y no depreciable)

Para iniciar la empresa, se deben realizar las siguientes inversiones en activos fijos:

- Muebles y enseres
- Equipos de oficina
- Maquinarias y equipos de producción
- Vehículos
- Equipos de cómputo
- Terreno
- Software contable

**Tabla 5.2** Inversión Muebles y Enseres

| Descripción                              | Cantidad | C. Unitario  | C. Total            | % Participación |
|--|----------|--------------|---------------------|-----------------|
| <b>Muebles y enseres</b>                 |          |              |                     |                 |
| Sillones ejecutivos                      | 4        | \$ 110.00    | \$ 440.00           | 0.05%           |
| Estanterías                              | 4        | \$ 150.00    | \$ 600.00           | 0.07%           |
| Escritorios de oficina                   | 6        | \$ 250.00    | \$ 1,500.00         | 0.18%           |
| Mesa de trabajo de 6 personas            | 1        | \$ 500.00    | \$ 500.00           | 0.06%           |
| Casilleros para vestidores de 25 puertas | 1        | \$ 260.00    | \$ 260.00           | 0.03%           |
| Gaveta Rob 25.5 Amarilla                 | 1000     | \$ 10.69     | \$ 10,692.00        | 1.29%           |
| Pallets área almacenamiento              | 100      | \$ 9.00      | \$ 900.00           | 0.11%           |
| Edificaciones                            | 1        | \$ 10,000.00 | \$ 10,000.00        | 1.21%           |
| Puntos de Venta (Segundo año)            | 2        | \$ 5,000.00  | \$ 10,000.00        | 1.21%           |
| Puntos de Venta (cuarto año)             | 2        | \$ 5,000.00  | \$ 10,000.00        | 1.21%           |
| Puntos de Venta (sexto año)              | 2        | \$ 5,000.00  | \$ 10,000.00        | 1.21%           |
| Sofá para lobby                          | 1        | \$ 500.00    | \$ 500.00           | 0.06%           |
| <b>Subtotal</b>                          |          |              | <b>\$ 55,392.00</b> | <b>6.69%</b>    |

Elaborado por: Los autores

**Tabla 5.3** Inversión Equipos de Oficina

| Descripción               | Cantidad | C. Unitario | C. Total           | % Participación |
|---------------------------|----------|-------------|--------------------|-----------------|
| <b>Equipos de oficina</b> |          |             |                    |                 |
| Teléfono Fax              | 1        | \$ 150.00   | \$ 150.00          | 0.02%           |
| A/C - 24000 BTU           | 1        | \$ 1,500.00 | \$ 1,500.00        | 0.18%           |
| Samsung Smart TV -65"     | 1        | \$ 1,200.00 | \$ 1,200.00        | 0.15%           |
| <b>Subtotal</b>           |          |             | <b>\$ 2,850.00</b> | <b>0.34%</b>    |

Elaborado por: Los autores

**Tabla 5.4** Inversión maquinaria y equipo de producción

| Descripción  | Cantidad | C. Unitario  | C. Total             | % Participación |
|--|----------|--------------|----------------------|-----------------|
| <b>Maquinarias y Equipos Producción</b>                    |          |              |                      |                 |
| Estructura de nave con perfil IPE pintada                  | 3        | \$ 25,800.00 | \$ 77,400.00         | 9.35%           |
| Pernos   | 672      | \$ 9.07      | \$ 6,096.00          | 0.74%           |
| Cuarto técnico 5 x 4                                       | 3        | \$ 3,876.00  | \$ 11,628.00         | 1.41%           |
| m2 panel sandwich fachada de 30 mm de espesor tom vista    | 1510.8   | \$ 17.32     | \$ 26,169.00         | 3.16%           |
| m2 panel sandwich cubierta de 20 mm de espesor tom vista   | 4815     | \$ 15.18     | \$ 73,089.00         | 8.83%           |
| Puertas peatonales con marco de aluminio y panel sand      | 12       | \$ 371.75    | \$ 4,461.00          | 0.54%           |
| Portones marco aluminio y panel de 35 mm chapas 0,6 - 0,6  | 3        | \$ 1,770.00  | \$ 5,310.00          | 0.64%           |
| Ventanas aluminio para cuarto técnico                      | 6        | \$ 160.00    | \$ 960.00            | 0.12%           |
| MI remates chapa nave                                      | 3        | \$ 4,028.00  | \$ 12,084.00         | 1.46%           |
| Lineas de comederos de 99 mts de longitud con _P/T elev.   | 9        | \$ 2,579.67  | \$ 23,217.00         | 2.81%           |
| Lineas de bebederos de 99 mts de longitud con 12 T/T elev. | 12       | \$ 1,497.75  | \$ 17,973.00         | 2.17%           |
| Casetas cooling 8 BI 200 / 100                             | 30       | \$ 1,110.30  | \$ 33,309.00         | 4.03%           |
| Puertas aluminio y pvc paso para cooling                   | 6        | \$ 132.00    | \$ 792.00            | 0.10%           |
| Entradas de aire cooling túnel                             | 6        | \$ 1,914.00  | \$ 11,484.00         | 1.39%           |
| Motores para las ventanas osmo europa (bateria)            | 12       | \$ 1,284.25  | \$ 15,411.00         | 1.86%           |
| MI ventana lona alta resistencia blanca + malla pajarera   | 564      | \$ 34.72     | \$ 19,584.00         | 2.37%           |
| Calentadora a Diesel de 140Kw llama indirecta              | 36       | \$ 458.33    | \$ 16,500.00         | 1.99%           |
| Ventiladores gran caudal VGXL 125 T 150 de 43000 m3/h      | 36       | \$ 453.75    | \$ 16,335.00         | 1.97%           |
| Tapas para ventiladores                                    | 36       | \$ 247.50    | \$ 8,910.00          | 1.08%           |
| Silos galvanizados modelo 280/3                            | 6        | \$ 1,821.50  | \$ 10,929.00         | 1.32%           |
| m de transportador de 90 mm de diametro                    | 60       | \$ 50.60     | \$ 3,036.00          | 0.37%           |
| SMAAI 5  | 3        | \$ 4,500.00  | \$ 13,500.00         | 1.63%           |
| Cuadro eléctrico   | 3        | \$ 15,261.00 | \$ 45,783.00         | 5.53%           |
| Material instalación eléctrica                             | 3        | \$ 16,632.00 | \$ 49,896.00         | 6.03%           |
| Lpneas de iluminación LED PULSA                            | 9        | \$ 1,267.00  | \$ 11,403.00         | 1.38%           |
| Material para la instalación de fontanería                 | 3        | \$ 3,546.00  | \$ 10,638.00         | 1.29%           |
| Cistema capacidad 10000 litros                             | 1        | \$ 2,066.00  | \$ 2,066.00          | 0.25%           |
| Halal aves de corral sacrificio máquina para sacrificio    | 2        | \$ 8,000.00  | \$ 16,000.00         | 1.93%           |
| Máquina empacadora   | 2        | \$ 4,420.80  | \$ 8,841.60          | 1.07%           |
| Herramientas área de mantenimiento                         | 1        | \$ 3,000.00  | \$ 3,000.00          | 0.36%           |
| Cámara de frío   | 1        | \$ 90,900.00 | \$ 90,900.00         | 10.99%          |
| Generador eléctrico 93 KVA trifásico Preston               | 1        | \$ 9,982.70  | \$ 9,982.70          | 1.21%           |
| Báscula camionera  | 1        | \$ 24,500.00 | \$ 24,500.00         | 2.96%           |
| Báscula secundaria   | 1        | \$ 2,384.00  | \$ 2,384.00          | 0.29%           |
| <b>Subtotal</b>  |          |              | <b>\$ 683,571.30</b> | <b>82.62%</b>   |

Elaborado por: Los autores

**Tabla 5.5** Inversión en vehículo

| Descripción                                      | Cantidad | C. Unitario  | C. Total            | % Participación |
|--|----------|--------------|---------------------|-----------------|
| <b>Vehículos</b>                                 |          |              |                     |                 |
| Camión de 5.7 Tn Chevrolet NQR 915 EIII año 2020 | 1        | \$ 42,290.00 | \$ 42,290.00        | 5.11%           |
| <b>Subtotal</b>                                  |          |              | <b>\$ 42,290.00</b> | <b>5.11%</b>    |

Elaborado por: Los autores

**Tabla 5.6** Inversión equipos de computación

| Descripción                    | Cantidad | C. Unitario | C. Total            | % Participación |
|--------------------------------|----------|-------------|---------------------|-----------------|
| <b>Equipos de computación</b>  |          |             |                     |                 |
| Ordenador de escritorio        | 4        | \$ 1.200,00 | \$ 4.800,00         | 0,58%           |
| Impresora multifuncional EPSON | 1        | \$ 500,00   | \$ 500,00           | 0,06%           |
| Laptops                        | 6        | \$ 750,00   | \$ 4.500,00         | 0,54%           |
| Servidor y redes               | 1        | \$ 500,00   | \$ 500,00           | 0,06%           |
| <b>Subtotal</b>                |          |             | <b>\$ 10.300,00</b> | <b>1,24%</b>    |

Elaborado por: Los autores

**Tabla 5.7** Inversión en terreno y software contable

| Descripción                            | Cantidad | C. Unitario  | C. Total            | % Participación |
|--|----------|--------------|---------------------|-----------------|
| <b>Terreno</b>                         |          |              |                     |                 |
| Terreno sector Pedro Carbo (hectáreas) | 6        | \$ 3.000,00  | \$ 18.000,00        | 2,18%           |
| <b>Subtotal</b>                        |          |              | <b>\$ 18.000,00</b> | <b>2,18%</b>    |
| <b>Software Contable</b>               |          |              |                     |                 |
| Software Contable ERP                  | 1        | \$ 15.000,00 | \$ 15.000,00        | 1,81%           |
| <b>Subtotal</b>                        |          |              | <b>\$ 15.000,00</b> | <b>1,81%</b>    |

Elaborado por: Los autores

## 5.2 Financiamiento

### 5.2.1 Capital Propio

El aporte de los accionistas para las inversiones va a ser del 30% y el saldo se financia con un préstamo al banco.

**Tabla 5.8** Estructura de Financiamiento

| Fuentes de financiamiento | Aportación             | % Participación |
|---------------------------|------------------------|-----------------|
| Aporte Propio             | \$ 393.471,10          | 30%             |
| Préstamo Bancario         | \$ 918.099,24          | 70%             |
| <b>Subtotal</b>           | <b>\$ 1.311.570,34</b> | <b>100%</b>     |

Elaborado por: Los autores



La nómina de los accionistas se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5.9** Participación Capital Propio

| <b>Accionistas</b>     | <b>Participación %</b> | <b>Participación \$</b> |
|------------------------|------------------------|-------------------------|
| Carolina Chávez García | 50%                    | \$ 196.735,55           |
| Johnny Pozo Nieves     | 50%                    | \$ 196.735,55           |
| <b>TOTAL</b>           | <b>100%</b>            | <b>\$ 393.471,10</b>    |

**Elaborado por:** Los autores

### 5.2.2 Crédito

El proyecto requiere financiar el 70% de su inversión total y la mejor opción es solicitar el préstamo con la banca privada, a una tasa de interés del 10,72% anual. Se espera que la deuda pueda ser cancelada en 10 años.

**Tabla 5.10** Tabla de amortización anual

| <b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO (ANUAL)</b> |                 |                      |                      |                        |                          |
|--|-----------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Período</b>                           | <b>Préstamo</b> | <b>Pago Capital</b>  | <b>Pago Interés</b>  | <b>Cuota Anual</b>     | <b>Saldo de la deuda</b> |
| 1  | \$ 918.099,24   | \$ 54.213,01         | \$ 95.807,89         | \$ 150.020,90          | \$ 863.886,22            |
| 2  | \$ 863.886,22   | \$ 60.318,87         | \$ 89.702,03         | \$ 150.020,90          | \$ 803.567,35            |
| 3  | \$ 803.567,35   | \$ 67.112,41         | \$ 82.908,49         | \$ 150.020,90          | \$ 736.454,94            |
| 4  | \$ 736.454,94   | \$ 74.671,09         | \$ 75.349,81         | \$ 150.020,90          | \$ 661.783,85            |
| 5  | \$ 661.783,85   | \$ 83.081,08         | \$ 66.939,82         | \$ 150.020,90          | \$ 578.702,77            |
| 6  | \$ 578.702,77   | \$ 92.438,27         | \$ 57.582,64         | \$ 150.020,90          | \$ 486.264,50            |
| 7  | \$ 486.264,50   | \$ 102.849,32        | \$ 47.171,58         | \$ 150.020,90          | \$ 383.415,18            |
| 8  | \$ 383.415,18   | \$ 114.432,95        | \$ 35.587,96         | \$ 150.020,90          | \$ 268.982,23            |
| 9  | \$ 268.982,23   | \$ 127.321,20        | \$ 22.699,70         | \$ 150.020,90          | \$ 141.661,03            |
| 10                                       | \$ 141.661,03   | \$ 141.661,03        | \$ 8.359,88          | \$ 150.020,90          | \$ -                     |
|  |                 | <b>\$ 918.099,24</b> | <b>\$ 582.109,81</b> | <b>\$ 1.500.209,05</b> |                          |

**Elaborado por:** Los autores

Es importante recalcar que financiar el 70% de la inversión inicial es una forma de apalancamiento positivo para la compañía porque maximiza el capital invertido por los accionistas con dinero de terceros.

### 5.3 Presupuesto de costos y gastos

#### 5.3.1 Presupuesto de Costos

PROCOMAROG S.A., comercializa la marca de pollos orgánicos POWER CHICKEN, y para operar el negocio, se necesita una estructura de costos que se clasifican de la siguiente forma: materia prima, insumos y a su vez, la mano de obra directa e indirecta que influyen en el proceso productivo.

**Tabla 5.11** Presupuesto de Costos

| Participación ventas en unidades | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             | Año 6             | Año 7             | Año 8             | Año 9             | Año 10            |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cadenas                          | 220.500,00        | 264.000,00        | 237.500,00        | 253.000,00        | 225.000,00        | 242.000,00        | 215.000,00        | 231.000,00        | 205.000,00        | 220.000,00        |
| Puntos de venta                  | -                 | 5.500,00          | 7.500,00          | 16.500,00         | 20.000,00         | 27.500,00         | 30.000,00         | 38.500,00         | 40.000,00         | 49.500,00         |
| Mortandad                        | 4.500,00          | 5.500,00          | 5.000,00          | 5.500,00          | 5.000,00          | 5.500,00          | 5.000,00          | 5.500,00          | 5.000,00          | 5.500,00          |
|                                  | <b>225.000,00</b> | <b>275.000,00</b> | <b>250.000,00</b> | <b>275.000,00</b> | <b>250.000,00</b> | <b>275.000,00</b> | <b>250.000,00</b> | <b>275.000,00</b> | <b>250.000,00</b> | <b>275.000,00</b> |

| Costos Variables           | Costo Unitario | Año 1                  | Año 2                  | Año 3                  | Año 4                  | Año 5                  | Año 6                  | Año 7                  | Año 8                  | Año 9                  | Año 10                 |
|----------------------------|----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Pollos bebé raza REDBRO    | \$ 0,70        | \$ 157.500,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          |
| Funda PEBD imp. Pollo      | \$ 0,03        | \$ 7.075,85            | \$ 8.648,26            | \$ 7.862,05            | \$ 8.648,26            | \$ 7.862,05            | \$ 8.648,26            | \$ 7.862,05            | \$ 8.648,26            | \$ 7.862,05            | \$ 8.648,26            |
| Vacunas                    | \$ 0,70        | \$ 157.500,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          | \$ 175.000,00          | \$ 192.500,00          |
| Maíz orgánico costo por Kg | \$ 1,10        | \$ 990.000,00          | \$ 1.210.000,00        | \$ 1.100.000,00        | \$ 1.210.000,00        | \$ 1.100.000,00        | \$ 1.210.000,00        | \$ 1.100.000,00        | \$ 1.210.000,00        | \$ 1.100.000,00        | \$ 1.210.000,00        |
|                            |                | <b>\$ 1.312.075,85</b> | <b>\$ 1.603.648,26</b> | <b>\$ 1.457.862,05</b> | <b>\$ 1.603.648,26</b> | <b>\$ 1.457.862,05</b> | <b>\$ 1.603.648,26</b> | <b>\$ 1.457.862,05</b> | <b>\$ 1.603.648,26</b> | <b>\$ 1.457.862,05</b> | <b>\$ 1.603.648,26</b> |

| Costos Fijos | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                | Año 6                | Año 7                | Año 8                | Año 9                | Año 10               |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Mano de Obra | \$ 167.145,60        | \$ 171.681,40        | \$ 176.340,28        | \$ 181.125,59        | \$ 186.040,76        | \$ 191.089,31        | \$ 196.274,86        | \$ 201.601,13        | \$ 207.071,94        | \$ 212.691,21        |
|              | <b>\$ 167.145,60</b> | <b>\$ 171.681,40</b> | <b>\$ 176.340,28</b> | <b>\$ 181.125,59</b> | <b>\$ 186.040,76</b> | <b>\$ 191.089,31</b> | <b>\$ 196.274,86</b> | <b>\$ 201.601,13</b> | <b>\$ 207.071,94</b> | <b>\$ 212.691,21</b> |

**Elaborado por:** Los autores

La tabla 5.11 muestra tanto los costos de materia prima como de mano de obra, en los anexos se detalla la nómina de mano de obra.

#### 5.3.2 Presupuesto de gastos

La tabla 5.12 muestra el presupuesto de gastos administrativos y la tabla 5.13 muestra el presupuesto de gastos de ventas, ambas con un crecimiento establecido para el análisis del 1,94% y en sueldos del 2,71%.

**Tabla 5.12** Presupuesto de Gastos de Administración

| <b>Gastos de administración</b>                | <b>Mensual</b>      | <b>Año 1</b>         | <b>Año 2</b>         | <b>Año 3</b>         | <b>Año 4</b>         | <b>Año 5</b>         |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Sueldos y beneficios sociales                  | \$ 10.120,56        | \$ 121.446,72        | \$ 124.742,40        | \$ 128.127,50        | \$ 131.604,47        | \$ 135.175,80        |
| Servicios básicos                              | \$ 1.500,00         | \$ 18.000,00         | \$ 18.349,20         | \$ 18.705,17         | \$ 19.068,05         | \$ 19.437,98         |
| Internet y telecomunicaciones                  | \$ 500,00           | \$ 6.000,00          | \$ 6.116,40          | \$ 6.235,06          | \$ 6.356,02          | \$ 6.479,33          |
| Suministros de limpieza, oficina y papelería   | \$ 500,00           | \$ 6.000,00          | \$ 6.116,40          | \$ 6.235,06          | \$ 6.356,02          | \$ 6.479,33          |
| Mantenimiento de equipos en general            | \$ 2.000,00         | \$ 24.000,00         | \$ 24.465,60         | \$ 24.940,23         | \$ 25.424,07         | \$ 25.917,30         |
| Gastos de Constitución de la Compañía          | \$ 1.500,00         | \$ 1.500,00          | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| Gastos de Instalación y adecuación del negocio | \$ 1.000,00         | \$ 1.000,00          | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>Subtotal</b>                                | <b>\$ 17.120,56</b> | <b>\$ 177.946,72</b> | <b>\$ 179.790,00</b> | <b>\$ 184.243,03</b> | <b>\$ 188.808,64</b> | <b>\$ 193.489,72</b> |

**Elaborado por:** Los autores

Para este proyecto, en el área administrativa las posiciones a considerarse son las siguientes: 1 Gerente Financiero, 1 secretaria, 1 Contador General. Para el área comercial: 1 Gerente y 2 Asesores Comerciales.

Para el caso del personal de producción, va a ser necesario el siguiente personal: 1 Operario para el galpón automatizado, 1 Supervisor General de Producción, 1 Veterinario, 2 Asistentes de Despacho, 2 Asistentes de Mantenimiento, 2 Asistentes para el área de frigorífico, 2 Asistentes para el área de faenamiento y empaque, 2 Asistentes para el área de almacenamiento, 1 Supervisor de seguridad y salud ocupacional y 2 Asistente de Cocina. Todas estas contrataciones suman 24 empleados que ayudarán a cumplir las metas trazadas para lograr el éxito del proyecto.

### **5.3.3 Gastos de venta**

Con respecto al gasto de ventas, se establece promociones, publicidad y demás.

**Tabla 5.13** Presupuesto de Gasto de Ventas

| <b>Gastos de Ventas</b>                               | <b>Mensual</b>      | <b>Año 1</b>         | <b>Año 2</b>         | <b>Año 3</b>         | <b>Año 4</b>         | <b>Año 5</b>         |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Promoción en cadenas                                  | \$ 6.000,00         | \$ 72.000,00         | \$ 73.396,80         | \$ 74.820,70         | \$ 76.272,22         | \$ 77.751,90         |
| Artículos de merchandising: llaveros, tomatodos, etc. | \$ 5.000,00         | \$ 60.000,00         | \$ 61.164,00         | \$ 62.350,58         | \$ 63.560,18         | \$ 64.793,25         |
| Material publicitario (recetas, folletos, etc.)       | \$ 3.500,00         | \$ 42.000,00         | \$ 42.814,80         | \$ 43.645,41         | \$ 44.492,13         | \$ 45.355,28         |
| Google Adwords  | \$ 3.500,00         | \$ 42.000,00         | \$ 42.814,80         | \$ 43.645,41         | \$ 44.492,13         | \$ 45.355,28         |
| Gestión en redes sociales: Facebook, Instagram        | \$ 3.000,00         | \$ 36.000,00         | \$ 36.698,40         | \$ 37.410,35         | \$ 38.136,11         | \$ 38.875,95         |
| <b>Subtotal</b>                                       | <b>\$ 21.000,00</b> | <b>\$ 252.000,00</b> | <b>\$ 256.888,80</b> | <b>\$ 261.872,44</b> | <b>\$ 266.952,77</b> | <b>\$ 272.131,65</b> |

**Elaborado por:** Los autores

## **5.4 Impacto económico y situación financiera estimada**

#### **5.4.1 Estado de Resultados Integral**

El Estado de Resultados Integral, da una razón de utilidad con respecto a las ventas del 12,73% promedio durante los 10 años de análisis, también muestra un margen bruto promedio del 41,18%. A continuación, se muestra un estado de resultados proyectado a diez años, con un crecimiento del 1,94%.

Tabla 5.14 Estado de Resultados Integral

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO                            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PERÍODOS   | Año 0           | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           | Año 6           | Año 7           | Año 8           | Año 9           | Año 10          |
| <b>Ingresos proyectados</b>                                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Total ingresos proyectados                                 | \$ 2.177.811,82 | \$ 2.750.984,70 | \$ 2.566.824,06 | \$ 2.936.855,18 | \$ 2.757.851,06 | \$ 3.133.066,95 | \$ 2.941.103,55 | \$ 3.340.144,99 | \$ 3.134.481,64 | \$ 3.558.639,58 |                 |
| <b>Costos variables y fijos proyectados</b>                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Pollos bebé raza REDBRO                                    | \$ 157.500,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 192.500,00   |
| Funda PEBD imp. Pollo                                      | \$ 7.075,85     | \$ 8.648,26     | \$ 7.862,05     | \$ 8.648,26     | \$ 7.862,05     | \$ 8.648,26     | \$ 7.862,05     | \$ 8.648,26     | \$ 7.862,05     | \$ 8.648,26     | \$ 8.648,26     |
| Vacunas  | \$ 157.500,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 175.000,00   | \$ 192.500,00   | \$ 192.500,00   |
| Maíz Orgánico costo por Kg                                 | \$ 990.000,00   | \$ 1.210.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 | \$ 1.100.000,00 | \$ 1.210.000,00 | \$ 1.210.000,00 |
| Sueldos y Beneficios Sociales                              | \$ 167.145,60   | \$ 171.681,40   | \$ 176.340,28   | \$ 181.125,59   | \$ 186.040,76   | \$ 191.089,31   | \$ 196.274,86   | \$ 201.601,13   | \$ 207.071,94   | \$ 212.691,21   | \$ 212.691,21   |
| Total costos proyectados                                   | \$ 1.479.221,45 | \$ 1.775.329,65 | \$ 1.634.202,33 | \$ 1.784.773,85 | \$ 1.643.902,81 | \$ 1.794.737,56 | \$ 1.654.136,91 | \$ 1.805.249,39 | \$ 1.664.933,99 | \$ 1.816.339,47 |                 |
| Utilidad bruta   | \$ 698.590,38   | \$ 975.655,04   | \$ 932.621,73   | \$ 1.152.081,34 | \$ 1.113.948,26 | \$ 1.338.329,38 | \$ 1.286.966,64 | \$ 1.534.895,61 | \$ 1.469.547,65 | \$ 1.742.300,11 |                 |
| Margen bruto   |                 | 32%             | 35%             | 36%             | 39%             | 40%             | 43%             | 44%             | 46%             | 47%             | 49%             |
| <b>Gastos operativos</b>                                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Total gastos operativos                                    | \$ 514.519,38   | \$ 522.251,46   | \$ 531.688,13   | \$ 538.900,74   | \$ 548.760,71   | \$ 551.381,59   | \$ 561.684,38   | \$ 572.216,20   | \$ 582.982,28   | \$ 593.987,97   |                 |
| <b>Gastos financieros</b>                                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Total gastos financieros                                   | \$ 95.807,89    | \$ 89.702,03    | \$ 82.908,49    | \$ 75.349,81    | \$ 66.939,82    | \$ 57.582,64    | \$ 47.171,58    | \$ 35.587,96    | \$ 22.699,70    | \$ 8.359,88     |                 |
| Utilidad antes de participación a trabajadores e Impuestos | \$ 88.263,10    | \$ 363.701,55   | \$ 318.025,11   | \$ 537.830,79   | \$ 498.247,73   | \$ 729.365,16   | \$ 678.110,67   | \$ 927.091,45   | \$ 863.865,68   | \$ 1.139.952,26 |                 |
| (-) Participación a trabajadores (15%)                     | \$ 13.239,47    | \$ 54.555,23    | \$ 47.703,77    | \$ 80.674,62    | \$ 74.737,16    | \$ 109.404,77   | \$ 101.716,60   | \$ 139.063,72   | \$ 129.579,85   | \$ 170.992,84   |                 |
| Utilidad antes de impuestos                                | \$ 75.023,64    | \$ 309.146,32   | \$ 270.321,34   | \$ 457.156,17   | \$ 423.510,57   | \$ 619.960,38   | \$ 576.394,07   | \$ 788.027,73   | \$ 734.285,82   | \$ 968.959,42   |                 |
| (-) Impuesto a la renta (25%)                              | \$ 18.755,91    | \$ 77.286,58    | \$ 67.580,33    | \$ 114.289,04   | \$ 105.877,64   | \$ 154.990,10   | \$ 144.098,52   | \$ 197.006,93   | \$ 183.571,46   | \$ 242.239,86   |                 |
| Utilidad neta  | \$ 56.267,73    | \$ 231.859,74   | \$ 202.741,00   | \$ 342.867,13   | \$ 317.632,93   | \$ 464.970,29   | \$ 432.295,55   | \$ 591.020,80   | \$ 550.714,37   | \$ 726.719,57   |                 |
| Margen neto  |                 | 3%              | 8%              | 8%              | 12%             | 12%             | 15%             | 15%             | 18%             | 18%             | 20%             |

Elaborado por: Los autores

## 5.4.2 Flujo de efectivo

Tabla 5.15 Flujo de Efectivo Proyectado

| FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO                                  |                   |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PERÍODOS  | Año 0             | Año 1             | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           | Año 6           | Año 7           | Año 8           | Año 9           | Año 10          |
| <b>Ingresos proyectados</b>                                   |                   |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total ingresos proyectados</b>                             | \$ 2,177,811.82   | \$ 2,750,984.70   | \$ 2,566,824.06 | \$ 2,936,855.18 | \$ 2,757,851.06 | \$ 3,133,066.95 | \$ 2,941,103.55 | \$ 3,340,144.99 | \$ 3,134,481.64 | \$ 3,558,639.58 |                 |
| <b>Costos variables y fijos proyectados</b>                   |                   |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total costos proyectados</b>                               | \$ 1,479,221.45   | \$ 1,775,329.65   | \$ 1,634,202.33 | \$ 1,784,773.85 | \$ 1,643,902.81 | \$ 1,794,737.56 | \$ 1,654,136.91 | \$ 1,805,249.39 | \$ 1,664,933.99 | \$ 1,816,339.47 |                 |
| <b>Gastos operativos</b>                                      |                   |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total gastos operativos</b>                                | \$ 514,519.38     | \$ 522,251.46     | \$ 531,688.13   | \$ 538,900.74   | \$ 548,760.71   | \$ 551,381.59   | \$ 561,684.38   | \$ 572,216.20   | \$ 582,982.28   | \$ 593,987.97   |                 |
| (-) Intereses préstamo  | \$ 95,807.89      | \$ 89,702.03      | \$ 82,908.49    | \$ 75,349.81    | \$ 66,939.82    | \$ 57,582.64    | \$ 47,171.58    | \$ 35,587.96    | \$ 22,699.70    | \$ 8,359.88     |                 |
| <b>Flujo de Caja antes de part a trabajadores e Impuestos</b> | \$ 88,263.10      | \$ 363,701.55     | \$ 318,025.11   | \$ 537,830.79   | \$ 498,247.73   | \$ 729,365.16   | \$ 678,110.67   | \$ 927,091.45   | \$ 863,865.68   | \$ 1,139,952.26 |                 |
| (-) Participación a trabajadores (15%)                        | \$ (13,239.47)    | \$ (54,555.23)    | \$ (47,703.77)  | \$ (80,674.62)  | \$ (74,737.16)  | \$ (109,404.77) | \$ (101,716.60) | \$ (139,063.72) | \$ (129,579.85) | \$ (170,992.84) |                 |
| (-) Impuesto a la renta (25%)                                 | \$ (18,755.91)    | \$ (77,286.58)    | \$ (67,580.33)  | \$ (114,289.04) | \$ (105,877.64) | \$ (154,990.10) | \$ (144,098.52) | \$ (197,006.93) | \$ (183,571.46) | \$ (242,239.86) |                 |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>                                | \$ 56,267.73      | \$ 231,859.74     | \$ 202,741.00   | \$ 342,867.13   | \$ 317,632.93   | \$ 464,970.29   | \$ 432,295.55   | \$ 591,020.80   | \$ 550,714.37   | \$ 726,719.57   |                 |
| (-) Inversión total   | \$ (1,311,570.34) |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| (-) Capital del préstamo                                      | \$ (54,213.01)    | \$ (60,318.87)    | \$ (67,112.41)  | \$ (74,671.09)  | \$ (83,081.08)  | \$ (92,438.27)  | \$ (102,849.32) | \$ (114,432.95) | \$ (127,321.20) | \$ (141,661.03) |                 |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones                           | \$ 84,572.66      | \$ 85,572.66      | \$ 85,572.66    | \$ 83,139.33    | \$ 83,139.33    | \$ 75,681.33    | \$ 75,681.33    | \$ 75,681.33    | \$ 75,681.33    | \$ 75,681.33    |                 |
| <b>Flujo de Caja Neto</b>                                     | \$ (1,311,570.34) | \$ 86,627.38      | \$ 257,113.53   | \$ 221,201.26   | \$ 351,335.36   | \$ 317,691.17   | \$ 448,213.35   | \$ 405,127.56   | \$ 552,269.18   | \$ 499,074.49   | \$ 660,739.87   |
| <b>Payback</b>  | \$ (1,311,570.34) | \$ (1,224,942.96) | \$ (967,829.43) | \$ (746,628.18) | \$ (395,292.81) | \$ (77,601.64)  | \$ 370,611.71   | \$ 775,739.27   | \$ 1,328,008.46 | \$ 1,827,082.95 | \$ 2,487,822.82 |

Elaborado por: Los autores

### 5.4.3 Estado de Situación Financiera

Tabla 5.16 Estado de Situación Financiera Proyectado

| PERÍODOS                           | ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                                    | Año 0                          | Año 1                  | Año 2                  | Año 3                  | Año 4                  | Año 5                  | Año 6                  | Año 7                  | Año 8                  | Año 9                  | Año 10                 |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>          |                                |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| Caja/Bancos                        | \$ 514,167.04                  | \$ 600,794.42          | \$ 847,907.95          | \$ 1,069,109.20        | \$ 1,410,444.57        | \$ 1,728,135.74        | \$ 2,166,349.10        | \$ 2,571,476.66        | \$ 3,123,745.84        | \$ 3,622,820.33        | \$ 4,283,560.20        |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>    | <b>\$ 514,167.04</b>           | <b>\$ 600,794.42</b>   | <b>\$ 847,907.95</b>   | <b>\$ 1,069,109.20</b> | <b>\$ 1,410,444.57</b> | <b>\$ 1,728,135.74</b> | <b>\$ 2,166,349.10</b> | <b>\$ 2,571,476.66</b> | <b>\$ 3,123,745.84</b> | <b>\$ 3,622,820.33</b> | <b>\$ 4,283,560.20</b> |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>       |                                |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| Propiedad, planta y equipos        | \$ 764,403.30                  | \$ 764,403.30          | \$ 774,403.30          | \$ 774,403.30          | \$ 784,403.30          | \$ 784,403.30          | \$ 794,403.30          | \$ 794,403.30          | \$ 794,403.30          | \$ 794,403.30          | \$ 794,403.30          |
| (-) Depreciación Acumulada         | \$ -                           | \$ (84,572.66)         | \$ (170,145.33)        | \$ (255,717.99)        | \$ (338,857.32)        | \$ (421,996.65)        | \$ (497,677.98)        | \$ (573,359.31)        | \$ (649,040.64)        | \$ (724,721.97)        | \$ (800,403.30)        |
| Terreno                            | \$ 18,000.00                   | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           | \$ 18,000.00           |
| Otras inversiones                  | \$ 15,000.00                   | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           | \$ 15,000.00           |
| (-) Amortización Acumulada         | \$ -                           | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   | \$ -                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b> | <b>\$ 797,403.30</b>           | <b>\$ 712,830.64</b>   | <b>\$ 637,257.97</b>   | <b>\$ 551,685.31</b>   | <b>\$ 478,545.98</b>   | <b>\$ 395,406.65</b>   | <b>\$ 329,725.32</b>   | <b>\$ 254,043.99</b>   | <b>\$ 178,362.66</b>   | <b>\$ 102,681.33</b>   | <b>\$ 27,000.00</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>\$ 1,311,570.34</b>         | <b>\$ 1,313,625.05</b> | <b>\$ 1,485,165.92</b> | <b>\$ 1,620,794.51</b> | <b>\$ 1,888,990.55</b> | <b>\$ 2,123,542.39</b> | <b>\$ 2,496,074.41</b> | <b>\$ 2,825,520.65</b> | <b>\$ 3,302,108.50</b> | <b>\$ 3,725,501.66</b> | <b>\$ 4,310,560.20</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                                |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| Prestamo Bancario                  | \$ 918,099.24                  | \$ 863,886.22          | \$ 803,567.35          | \$ 736,454.94          | \$ 661,783.85          | \$ 578,702.77          | \$ 486,264.50          | \$ 383,415.18          | \$ 268,982.23          | \$ 141,661.03          | \$ -                   |
| <b>TOTAL DE PASIVOS</b>            | <b>\$ 918,099.24</b>           | <b>\$ 863,886.22</b>   | <b>\$ 803,567.35</b>   | <b>\$ 736,454.94</b>   | <b>\$ 661,783.85</b>   | <b>\$ 578,702.77</b>   | <b>\$ 486,264.50</b>   | <b>\$ 383,415.18</b>   | <b>\$ 268,982.23</b>   | <b>\$ 141,661.03</b>   | <b>\$ -</b>            |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                                |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| Capital Social                     | \$ 393,471.10                  | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          | \$ 393,471.10          |
| Utilidad del Ejercicio             | \$ -                           | \$ 56,267.73           | \$ 231,859.74          | \$ 202,741.00          | \$ 342,867.13          | \$ 317,632.93          | \$ 464,970.29          | \$ 432,295.55          | \$ 591,020.80          | \$ 550,714.37          | \$ 726,719.57          |
| Utilidades Retenidas               | \$ -                           | \$ -                   | \$ 56,267.73           | \$ 288,127.47          | \$ 490,868.47          | \$ 833,735.60          | \$ 1,151,368.52        | \$ 1,616,338.81        | \$ 2,048,634.37        | \$ 2,639,655.17        | \$ 3,190,369.54        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>\$ 393,471.10</b>           | <b>\$ 449,738.83</b>   | <b>\$ 681,598.57</b>   | <b>\$ 884,339.57</b>   | <b>\$ 1,227,206.70</b> | <b>\$ 1,544,839.63</b> | <b>\$ 2,009,809.92</b> | <b>\$ 2,442,105.47</b> | <b>\$ 3,033,126.27</b> | <b>\$ 3,583,840.64</b> | <b>\$ 4,310,560.20</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>\$ 1,311,570.34</b>         | <b>\$ 1,313,625.05</b> | <b>\$ 1,485,165.92</b> | <b>\$ 1,620,794.51</b> | <b>\$ 1,888,990.55</b> | <b>\$ 2,123,542.39</b> | <b>\$ 2,496,074.41</b> | <b>\$ 2,825,520.65</b> | <b>\$ 3,302,108.50</b> | <b>\$ 3,725,501.66</b> | <b>\$ 4,310,560.20</b> |

Elaborado por: Los autores

#### **5.4.4 Rentabilidad privada**

La evaluación financiera va de la mano con fijar una tasa de descuento que actualice los flujos del proyecto, en este caso se tomó el 12,56% como la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), valor que surge de la siguiente manera:

**Tabla 5.17 TMAR**

| <b>Fuentes de financiamiento</b> | <b>Aportación</b>      | <b>% Participación</b> | <b>Tasa Dscto.</b> | <b>Ponderación</b> |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| Aporte Propio                    | \$ 393.471,10          | 30%                    | 16,87%             | 5,06%              |
| Préstamo Bancario                | \$ 918.099,24          | 70%                    | 10,72%             | 7,50%              |
| <b>Subtotal</b>                  | <b>\$ 1.311.570,34</b> | <b>100%</b>            | <b>TMAR</b>        | <b>12,56%</b>      |

**Elaborado por:** Los autores

Como se observa en la tabla 5.17 que corresponde al cálculo del WACC, o también denominado costo promedio ponderado del capital, la empresa PROCOMAORG cuenta con dos fuentes de financiamiento: la primera que es por aportación de accionistas por el valor de USD 393.471,10 que representa un 30% del valor total de la inversión, y la segunda que es por préstamo bancario por el valor de USD 918.099,24 que representa un 70% del total de la inversión. La tasa de interés fijada por la entidad bancaria para el préstamo en mención es del 10,72% anual y la tasa de retorno del inversionista es del 16,87%; la misma que surge de aplicar el modelo CAPM. La ponderación de las tasas de interés fijada por la entidad bancaria y de la tasa de retorno del inversionista por su respectivo porcentaje de participación en el financiamiento de la empresa dan lugar a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), misma que sirve para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar nuestro proyecto de inversión.

Dentro del modelo CAPM para determinar la tasa de retorno del inversionista se tomaron en cuenta las siguientes variables:

$$RI = Rf + B (Rm - Rf) + Rp$$



- Rf: Promedio del rendimiento del tesoro de los Estados Unidos de América en los últimos 5 años (Futuros ICE - Precio en tiempo real de futuros ICE. Moneda en USD).
- Rm: Promedio industrial de la variación mensual del Dow Jones en los últimos 5 años (DJI - Precio en tiempo real de DJI. Moneda en USD).
- Beta: Promedio de la beta de los últimos 5 años de la industria agrícola de acuerdo al doctor Aswath Damodaran.
- Rp: Promedio del riesgo país del Ecuador en los últimos 5 años.

Aplicando la fórmula del CAPM la tasa de retorno del inversionista que se obtuvo es del 16.87% tal como se indicó en párrafos anteriores.

**Tabla 5.18** Cálculo CAPM

| <b>Sector</b>       | <b>Rf</b> | <b>MRP</b> | <b>Beta</b> | <b>Riesgo país</b> | <b>Ri</b> |
|---------------------|-----------|------------|-------------|--------------------|-----------|
| Farming/Agriculture | 1.90%     | 10.75%     | 0.64        | 8.08%              | 16.87%    |

**Elaborado por:** Los autores

#### **5.4.4.1 TIR – Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno mide la rentabilidad promedio anual del proyecto como un porcentaje. Es una tasa que iguala el valor equivalente de una alternativa de flujos de entrega de efectivo al valor equivalente de flujos salientes de efectivo.

La TIR para el negocio es de 19,30%. Esto implica que se tiene un retorno promedio anual de 19,30% sobre la inversión inicial. Con respecto a la TMAR que es del 12,56%, la TIR con el 19,30% muestra que el negocio es rentable ya que está por encima de las expectativas de los accionistas.

#### 5.4.4.2 VAN – Valor Actual Neto

El valor presente de los flujos netos de caja de la inversión realizada por la empresa PROCOMAORG S.A. es de USD 503.887,72. Lo cual nos indica que el proyecto de inversión es viable para los accionistas.

**Tabla 5.19** Evaluación Financiera del Proyecto

| Período | Flujo Neto        | Payback           |
|---------|-------------------|-------------------|
| 0       | \$ (1.311.570,34) | \$ (1.311.570,34) |
| 1       | \$ 86.627,38      | \$ (1.224.942,96) |
| 2       | \$ 257.113,53     | \$ (967.829,43)   |
| 3       | \$ 221.201,26     | \$ (746.628,18)   |
| 4       | \$ 351.335,36     | \$ (395.292,81)   |
| 5       | \$ 317.691,17     | \$ (77.601,64)    |
| 6       | \$ 448.213,35     | \$ 370.611,71     |
| 7       | \$ 405.127,56     | \$ 775.739,27     |
| 8       | \$ 552.269,18     | \$ 1.328.008,46   |
| 9       | \$ 499.074,49     | \$ 1.827.082,95   |
| 10      | \$ 660.739,87     | \$ 2.487.822,82   |
|         | <b>TMAR</b>       | 12,56%            |
|         | <b>TIR</b>        | 19,30%            |
|         | <b>VAN</b>        | \$503.887,72      |

**Elaborado por:** Los autores

Con el fin de obtener una mejor visión de la rentabilidad del proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad; cuya variable crítica para este plan de negocios es el precio del producto tanto en el punto de venta como en los supermercados. El fin de este análisis es observar hasta qué porcentaje se podría rebajar el precio y que el VAN se mantenga positivo.

Tabla 5.20 Análisis de sensibilidad

|  | \$348.373,96  | Variación precio cadenas por Kg |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |         |  |
|--|---------------|---------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------|--|
|  |               | -1,00%                          | -2,00%         | -3,00%          | -4,00%          | -5,00%          | -6,00%          | -7,00%          | -8,00%          | -9,00%            | -10,00% |  |
| Variación precio punto de venta por Kg |               |                                 |                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |         |  |
| -1,00%                                 | \$ 348.373,96 | \$ 211.676,19                   | \$ 74.978,43   | \$ (61.719,34)  | \$ (198.417,11) | \$ (335.114,87) | \$ (471.812,64) | \$ (608.510,41) | \$ (745.208,17) | \$ (881.905,94)   |         |  |
| -2,00%                                 | \$ 329.557,96 | \$ 192.860,19                   | \$ 56.162,43   | \$ (80.535,34)  | \$ (217.233,11) | \$ (353.930,87) | \$ (490.628,64) | \$ (627.326,41) | \$ (764.024,17) | \$ (900.721,94)   |         |  |
| -3,00%                                 | \$ 310.741,96 | \$ 174.044,20                   | \$ 37.346,43   | \$ (99.351,34)  | \$ (236.049,10) | \$ (372.746,87) | \$ (509.444,64) | \$ (646.142,40) | \$ (782.840,17) | \$ (919.537,94)   |         |  |
| -4,00%                                 | \$ 291.925,97 | \$ 155.228,20                   | \$ 18.530,43   | \$ (118.167,33) | \$ (254.865,10) | \$ (391.562,87) | \$ (528.260,63) | \$ (664.958,40) | \$ (801.656,17) | \$ (938.353,93)   |         |  |
| -5,00%                                 | \$ 273.109,97 | \$ 136.412,20                   | \$ (285,56)    | \$ (136.983,33) | \$ (273.681,10) | \$ (410.378,86) | \$ (547.076,63) | \$ (683.774,40) | \$ (820.472,16) | \$ (957.169,93)   |         |  |
| -6,00%                                 | \$ 254.293,97 | \$ 117.596,21                   | \$ (19.101,56) | \$ (155.799,33) | \$ (292.497,09) | \$ (429.194,86) | \$ (565.892,63) | \$ (702.590,39) | \$ (839.288,16) | \$ (975.985,93)   |         |  |
| -7,00%                                 | \$ 235.477,97 | \$ 98.780,21                    | \$ (37.917,56) | \$ (174.615,33) | \$ (311.313,09) | \$ (448.010,86) | \$ (584.708,62) | \$ (721.406,39) | \$ (858.104,16) | \$ (994.801,92)   |         |  |
| -8,00%                                 | \$ 216.661,98 | \$ 79.964,21                    | \$ (56.733,56) | \$ (193.431,32) | \$ (330.129,09) | \$ (466.826,86) | \$ (603.524,62) | \$ (740.222,39) | \$ (876.920,16) | \$ (1.013.617,92) |         |  |
| -9,00%                                 | \$ 197.845,98 | \$ 61.148,21                    | \$ (75.549,55) | \$ (212.247,32) | \$ (348.945,09) | \$ (485.642,85) | \$ (622.340,62) | \$ (759.038,39) | \$ (895.736,15) | \$ (1.032.433,92) |         |  |
| -10,00%                                | \$ 179.029,98 | \$ 42.332,22                    | \$ (94.365,55) | \$ (231.063,32) | \$ (367.761,08) | \$ (504.458,85) | \$ (641.156,62) | \$ (777.854,38) | \$ (914.552,15) | \$ (1.051.249,92) |         |  |

Elaborado por: Los autores

De acuerdo con la simulación realizada, se puede concluir que existen varias combinaciones posibles en las que el VAN se mantiene positivo, siendo la última combinación que podría darse en la que la empresa puede disminuir el precio hasta en un 4% en el punto de venta y en un 3% en cadenas de forma simultánea. Reducir los precios en porcentajes mayores a los ya indicados anteriormente, acarrearía en un VAN negativo lo que indicaría que el proyecto ya no sería atractivo tal como se muestra en la tabla 5.20.

Otra metodología que nos permite analizar a mayor detalle la rentabilidad del negocio es el análisis de escenarios; cuyo objetivo es ayudar a determinar cómo pueden comportarse las cifras del negocio ante ciertas situaciones riesgosas o inciertas que podrían ocurrir en un futuro cercano. Para el caso de nuestro proyecto se van a determinar dos escenarios: uno optimista y otro pesimista. Para cada uno de ellos se va a explicar las variables críticas y la sensibilidad detectada.

**A) Escenario optimista:** Se hizo un contrato con el proveedor de las vacunas a tres años; lo que representa un descuento del 15% en el costo de este insumo y también se negoció con la compañía de publicidad (gestión de RRSS: Facebook, Instagram, etc.) una reducción del 10% en el costo por la exclusividad de la publicidad por dos años.

En este caso, las variables a evaluar son: el costo variable de las vacunas y el gasto de publicidad. Basados en este análisis se observa que, si ocurren ambas hipótesis, el VAN ascendería a USD 612.743,46 que equivale a un aumento del 21,6% en

comparación con el VAN original del proyecto que es USD 503.887,72. Cabe recalcar que la TMAR sigue siendo 12,56%.

Tabla 5.21 Análisis de escenario optimista

| PERIODOS                                   | Año 0     | Año 1                 | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               | Año 6               | Año 7               | Año 8               | Año 9               | Año 10              |
|--|-----------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Peso promedio del pollo en Kg (por unidad) |           | 3,20                  | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                | 3,20                |
| Cantidad a vender por año cadenas          |           | 220.500,00            | 264.000,00          | 237.500,00          | 253.000,00          | 225.000,00          | 242.000,00          | 215.000,00          | 231.000,00          | 205.000,00          | 220.000,00          |
| Precio cadenas por Kg                      | \$        | 3,09                  | \$ 3,15             | \$ 3,21             | \$ 3,27             | \$ 3,33             | \$ 3,40             | \$ 3,46             | \$ 3,53             | \$ 3,60             | \$ 3,67             |
| Cantidad a vender por año Puntos de venta  |           | -                     | 5.500,00            | 7.500,00            | 16.500,00           | 20.000,00           | 27.500,00           | 30.000,00           | 38.500,00           | 40.000,00           | 49.500,00           |
| Precio punto de venta por Kg               | \$        | 5,18                  | \$ 5,28             | \$ 5,38             | \$ 5,49             | \$ 5,59             | \$ 5,70             | \$ 5,81             | \$ 5,93             | \$ 6,04             | \$ 6,16             |
| <b>Total Ingresos</b>                      | <b>\$</b> | <b>2.177.811,82</b>   | <b>2.750.984,70</b> | <b>2.566.824,06</b> | <b>2.936.855,18</b> | <b>2.757.851,06</b> | <b>3.133.066,95</b> | <b>2.941.103,55</b> | <b>3.340.144,99</b> | <b>3.134.481,64</b> | <b>3.558.639,58</b> |
| Total costos fijos proyectados             | \$        | 167.145,60            | \$ 171.681,40       | \$ 176.340,28       | \$ 181.125,59       | \$ 186.040,76       | \$ 191.089,31       | \$ 196.274,86       | \$ 201.601,13       | \$ 207.071,94       | \$ 212.691,21       |
| Total costos variables proyectados         | \$        | 1.288.450,85          | \$ 1.574.773,26     | \$ 1.431.612,05     | \$ 1.574.773,26     | \$ 1.431.612,05     | \$ 1.574.773,26     | \$ 1.431.612,05     | \$ 1.574.773,26     | \$ 1.431.612,05     | \$ 1.574.773,26     |
| <b>Utilidad bruta</b>                      | <b>\$</b> | <b>722.215,38</b>     | <b>1.004.530,04</b> | <b>958.871,73</b>   | <b>1.180.956,34</b> | <b>1.140.198,26</b> | <b>1.367.204,38</b> | <b>1.313.216,64</b> | <b>1.563.770,61</b> | <b>1.495.797,65</b> | <b>1.771.175,11</b> |
| Total gastos operativos                    | \$        | 510.919,38            | \$ 518.581,62       | \$ 527.947,10       | \$ 535.087,13       | \$ 544.873,11       | \$ 547.418,57       | \$ 557.644,48       | \$ 568.097,93       | \$ 578.784,11       | \$ 589.708,36       |
| (-) Intereses préstamo                     | \$        | 95.807,89             | \$ 89.702,03        | \$ 82.908,49        | \$ 75.349,81        | \$ 66.939,82        | \$ 57.582,64        | \$ 47.171,58        | \$ 35.587,96        | \$ 22.699,70        | \$ 8.359,88         |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>         | <b>\$</b> | <b>115.488,10</b>     | <b>396.246,39</b>   | <b>348.016,14</b>   | <b>570.519,40</b>   | <b>528.385,32</b>   | <b>762.203,17</b>   | <b>708.400,57</b>   | <b>960.084,72</b>   | <b>894.313,84</b>   | <b>1.173.106,87</b> |
| (-) Participación a trabajadores (15%)     | \$        | (17.323,22)           | \$ (59.436,96)      | \$ (52.202,42)      | \$ (85.577,91)      | \$ (79.257,80)      | \$ (114.330,48)     | \$ (106.260,09)     | \$ (144.012,71)     | \$ (134.147,08)     | \$ (175.966,03)     |
| (-) Impuesto a la renta (25%)              | \$        | (24.541,22)           | \$ (84.202,36)      | \$ (73.953,43)      | \$ (121.235,37)     | \$ (112.281,88)     | \$ (161.968,17)     | \$ (150.535,12)     | \$ (204.018,00)     | \$ (190.041,69)     | \$ (249.285,21)     |
| (-) Inversión total                        | \$        | (1.311.570,34)        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| (-) Capital del préstamo                   | \$        | (54.213,01)           | \$ (60.318,87)      | \$ (67.112,41)      | \$ (74.671,09)      | \$ (83.081,08)      | \$ (92.438,27)      | \$ (102.849,32)     | \$ (114.432,95)     | \$ (127.321,20)     | \$ (141.661,03)     |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones        | \$        | 84.572,66             | \$ 85.572,66        | \$ 85.572,66        | \$ 83.139,33        | \$ 83.139,33        | \$ 75.681,33        | \$ 75.681,33        | \$ 75.681,33        | \$ 75.681,33        | \$ 75.681,33        |
| <b>Flujo de Caja Neto</b>                  | <b>\$</b> | <b>(1.311.570,34)</b> | <b>103.983,31</b>   | <b>277.860,87</b>   | <b>240.320,54</b>   | <b>372.174,35</b>   | <b>336.903,89</b>   | <b>469.147,59</b>   | <b>424.437,37</b>   | <b>573.302,39</b>   | <b>681.875,94</b>   |

**VAN**

**\$612.743,46**

Elaborado por: Los autores

**B) Escenario pesimista:** El maíz orgánico; debido al tema de la inflación global, aumentó su costo en un 4% y los costos fijos en un 5%.

Para este escenario, las variables a evaluar son los costos fijos y variables (en este caso el maíz orgánico, principal insumo para este negocio). Basados en estas premisas, podemos ver que, si ocurren ambas hipótesis, el VAN ascendería a USD 12.765,43 que equivale a una disminución del 97,5% en comparación con el VAN original del proyecto que es USD 503.887,72. Vale la pena recalcar, que a pesar de los problemas presentados en este escenario el VAN sigue siendo positivo.

Tabla 5.22 Análisis de escenario pesimista

| PERIODOS                                   | Año 0     | Año 1                  | Año 2                  | Año 3                  | Año 4                  | Año 5                  | Año 6                  | Año 7                  | Año 8                  | Año 9                  | Año 10                 |
|--|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Peso promedio del pollo en Kg (por unidad) |           | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   | 3,20                   |
| Cantidad a vender por año cadenas          |           | 220.500,00             | 264.000,00             | 237.500,00             | 253.000,00             | 225.000,00             | 242.000,00             | 215.000,00             | 231.000,00             | 205.000,00             | 220.000,00             |
| Precio cadenas por Kg                      | \$        | 3,09                   | \$ 3,15                | \$ 3,21                | \$ 3,27                | \$ 3,33                | \$ 3,40                | \$ 3,46                | \$ 3,53                | \$ 3,60                | \$ 3,67                |
| Cantidad a vender por año Puntos de venta  |           | -                      | 5.500,00               | 7.500,00               | 16.500,00              | 20.000,00              | 27.500,00              | 30.000,00              | 38.500,00              | 40.000,00              | 49.500,00              |
| Precio punto de venta por Kg               | \$        | 5,18                   | \$ 5,28                | \$ 5,38                | \$ 5,49                | \$ 5,59                | \$ 5,70                | \$ 5,81                | \$ 5,93                | \$ 6,04                | \$ 6,16                |
| <b>Total Ingresos</b>                      |           | <b>\$ 2.177.811,82</b> | <b>\$ 2.750.984,70</b> | <b>\$ 2.566.824,06</b> | <b>\$ 2.936.855,18</b> | <b>\$ 2.757.851,06</b> | <b>\$ 3.133.066,95</b> | <b>\$ 2.941.103,55</b> | <b>\$ 3.340.144,99</b> | <b>\$ 3.134.481,64</b> | <b>\$ 3.558.639,58</b> |
| Total costos fijos proyectados             | \$        | 175.502,88             | \$ 180.265,47          | \$ 185.157,29          | \$ 190.181,87          | \$ 195.342,80          | \$ 200.643,77          | \$ 206.088,60          | \$ 211.681,19          | \$ 217.425,54          | \$ 223.325,77          |
| Total costos variables proyectados         | \$        | 1.351.675,85           | \$ 1.652.048,26        | \$ 1.501.862,05        | \$ 1.652.048,26        | \$ 1.501.862,05        | \$ 1.652.048,26        | \$ 1.501.862,05        | \$ 1.652.048,26        | \$ 1.501.862,05        | \$ 1.652.048,26        |
| <b>Utilidad bruta</b>                      |           | <b>\$ 650.633,10</b>   | <b>\$ 918.670,97</b>   | <b>879804,7171</b>     | <b>1094625,057</b>     | <b>1060646,218</b>     | <b>1280374,919</b>     | <b>1233152,893</b>     | <b>1476415,551</b>     | <b>1415194,056</b>     | <b>1683265,551</b>     |
| Total gastos operativos                    | \$        | 591.697,29             | \$ 600.589,18          | \$ 611.441,35          | \$ 619.735,85          | \$ 631.074,81          | \$ 634.088,83          | \$ 645.937,04          | \$ 658.048,63          | \$ 670.429,62          | \$ 683.086,16          |
| (-) Intereses préstamo                     | \$        | 95.807,89              | \$ 89.702,03           | \$ 82.908,49           | \$ 75.349,81           | \$ 66.939,82           | \$ 57.582,64           | \$ 47.171,58           | \$ 35.587,96           | \$ 22.699,70           | \$ 8.359,88            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>         |           | <b>\$ (36.872,09)</b>  | <b>\$ 228.379,76</b>   | <b>\$ 185.454,87</b>   | <b>\$ 399.539,40</b>   | <b>\$ 362.631,58</b>   | <b>\$ 588.703,45</b>   | <b>\$ 540.044,27</b>   | <b>\$ 782.778,96</b>   | <b>\$ 722.064,74</b>   | <b>\$ 991.819,51</b>   |
| (-) Participación a trabajadores (15%)     | \$        | -                      | \$ (34.256,96)         | \$ (27.818,23)         | \$ (59.930,91)         | \$ (54.394,74)         | \$ (88.305,52)         | \$ (81.006,64)         | \$ (117.416,84)        | \$ (108.309,71)        | \$ (148.772,93)        |
| (-) Impuesto a la renta (25%)              | \$        | -                      | \$ (48.530,70)         | \$ (39.409,16)         | \$ (84.902,12)         | \$ (77.059,21)         | \$ (125.099,48)        | \$ (114.759,41)        | \$ (166.340,53)        | \$ (153.438,76)        | \$ (210.761,65)        |
| (-) Inversión total                        | \$        | (1.311.570,34)         |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |                        |
| (-) Capital del préstamo                   | \$        | (54.213,01)            | \$ (60.318,87)         | \$ (67.112,41)         | \$ (74.671,09)         | \$ (83.081,08)         | \$ (92.438,27)         | \$ (102.849,32)        | \$ (114.432,95)        | \$ (127.321,20)        | \$ (141.661,03)        |
| (+) Depreciaciones y amortizaciones        | \$        | 84.572,66              | \$ 85.572,66           | \$ 85.572,66           | \$ 83.139,33           | \$ 83.139,33           | \$ 75.681,33           | \$ 75.681,33           | \$ 75.681,33           | \$ 75.681,33           | \$ 75.681,33           |
| <b>Flujo de Caja Neto</b>                  | <b>\$</b> | <b>(1.311.570,34)</b>  | <b>\$ (6.512,44)</b>   | <b>\$ 170.845,89</b>   | <b>\$ 136.687,73</b>   | <b>\$ 263.174,60</b>   | <b>\$ 231.235,88</b>   | <b>\$ 358.541,52</b>   | <b>\$ 317.110,23</b>   | <b>\$ 460.269,97</b>   | <b>\$ 566.305,24</b>   |

**VAN**

**\$12.765,43**

Elaborado por: Los autores

### 5.4.5 Índices financieros

La tabla 5.23 muestra las rentabilidades obtenidas antes y después de impuestos sobre:

- el capital propio,
- la inversión total y
- las ventas.

**Tabla 5.23** Rentabilidades

| <b>RENTABILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA</b> |        |
|---|--------|
| Sobre el Capital Propio                           | 19,07% |
| Sobre la Inversión Total                          | 5,72%  |
| Sobre las Ventas                                  | 3,44%  |

| <b>RENTABILIDAD SOBRE LA UTILIDAD NETA</b> |        |
|--|--------|
| Sobre el Capital Propio                    | 14,30% |
| Sobre la Inversión Total                   | 4,29%  |
| Sobre las Ventas                           | 2,58%  |

**Elaborado por:** Los autores

La rentabilidad anual esperada sobre el capital propio es de 19,07% antes del impuesto a la renta y un 14,30% después del impuesto a la renta.

La rentabilidad esperada sobre el total de la inversión es de 5,72% antes del impuesto a la renta y un 4,29% después del Impuesto a la renta.

Los resultados del TIR y del VAN nos demuestran que el proyecto es un negocio rentable para los accionistas; aunque también será muy beneficioso para los pequeños y medianos empresarios de las ciudades objetos del estudio, ya que mediante acuerdos podrán comercializar nuestro producto.

Otro beneficio que generará este proyecto es que creará plazas de trabajo para los ciudadanos de nuestro país, empezando desde la construcción de los galpones hasta terminar con los trabajadores que se contratarán para que laboren en las diferentes áreas de la empresa.



## **CAPÍTULO VI**

### **6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

#### **6.1 Análisis de responsabilidad social**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la contribución activa y voluntaria de las empresas enfocadas en servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, procurando condiciones de trabajo dignas, manteniendo la ética empresarial, asegurando el ahorro de recursos al respetar el medio ambiente, mejorando al mismo tiempo las posibilidades y oportunidades de las comunidades donde opera. (E&N, 2017). PROCOMAORG S.A. es una empresa socialmente responsable, que busca el equilibrio entre maximizar su ganancia y velar siempre por el bienestar de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

##### **6.1.1 Compromiso con la comunidad**

Para velar por el bienestar de la comunidad, principalmente por la de los sectores aledaños a la empresa, se buscará siempre mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Para esto, PROCOMAORG S.A., ayudará en la solución de los problemas de la comunidad creando fuentes de empleo, incentivar el conocimiento primordialmente sobre productos orgánicos y la forma correcta de cultivarlos y así de aprovechar al máximo los beneficios de estos. Con esto se logrará asegurar una vida digna para las comunidades aledañas y a su vez, se creará una buena imagen de la empresa mostrando que existe un interés real y un compromiso fuerte hacia la sociedad.

##### **6.1.2 Preservación del medio ambiente**

En los últimos años, las normas legales han sido cada vez más exigentes en materia ambiental, lo que ha incitado que las empresas tengan un mayor respeto hacia los recursos naturales, sociales y medioambientales, tanto así que en la actualidad es una prioridad a la hora de plantear sus objetivos organizacionales. Por lo tanto, los objetivos de PROCOMAORG S.A. deben estar enmarcados en encontrar soluciones innovadoras que les permita ser rentables y sostenibles en el tiempo, con un uso escrupuloso de los recursos naturales y a su vez reducir en gran medida el impacto

negativo que pueda causar la empresa al medio ambiente.

Con estos objetivos, a más de mejorar la imagen de la empresa ante la comunidad, también protegemos el destino de las generaciones venideras y a su vez se reducirán los costos de producción, ya que se estará en una búsqueda constante de eficiencia.

Entre los puntos a tomar en cuenta debido al impacto ambiental en el proceso de producción avícola tenemos:

- Porcentaje de mortalidad de pollos, para lo cual deberá usarse una fosa cerrada para su respectiva incineración o a su vez otro sistema de tratamiento químico. Lo importante es reducir al máximo la contaminación ambiental y contaminación de residuos que puedan afectar la salud de la comunidad.
- El residuo sólido provocado por la misma actividad avícola. (polvo de arroz y heces), deberán ser utilizados como fertilizantes o abono natural. Este residuo actúa como enmienda orgánica en la biorremediación de los suelos contaminados.
- Roedores, zorros, mosquitos y cualquier otro tipo de animales o insectos atraídos durante el proceso. Para este problema, el control de plagas se realizará mediante cebos y trampas mecánicas; ya que no están permitidos los pesticidas químicos para este tipo de producto.

Al cuidar de todos estos puntos, PROCOMAORG S.A. está velando por el bienestar del medio ambiente, de las comunidades aledañas, de sus empleados y familias, de sus clientes, de sus proveedores, y del resto de sus stakeholders.

Los beneficios más importantes de la prevención de la contaminación son:

- Reducción de costos de gestión de residuos.
- Eliminación de equipos de medida y control costosos.
- Reducción de gestión administrativa, permisos, etc.
- Reducción de infracciones legales.
- Reducción de riesgos de salud y seguridad.
- Información pública y reconocimiento.

- Imagen.
- Ventaja Competitiva. (Academia, 2013, p. 25).

## **CAPÍTULO VII**

### **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizado el análisis de viabilidad para la implementación de la empresa PROCOMAORG S.A., se llegan a las siguientes conclusiones:

- Desde el punto de vista de la salud, el proyecto brinda una alternativa más sana de alimentación; debido a que la crianza de pollos orgánicos es más amigable que la tradicional porque las aves reciben una alimentación más natural, tienen acceso a la luz solar, tienen más espacio para caminar lo que repercute en la calidad de la carne, haciendo que la proteína sea de mejor calidad.
- Se realizó el análisis de las condiciones necesarias para determinar la factibilidad del plan de negocio y se concluyó que es rentable para los accionistas; siempre y cuando se respeten las variables críticas del proyecto (precio).
- Al ser un producto orgánico, que a pesar de que este tipo de productos tiene una demanda creciente de la población a través del tiempo, todavía no llega a ser un producto “masivo”; es decir, debe tener una estrategia de marketing diferenciada, sólida y sostenible para poder llegar a la mayor cantidad de usuarios.
- Se realizaron dos análisis de sensibilidad considerando la variable precios tanto en las cadenas de supermercados como en el punto de venta. Los análisis indican que para que el negocio siga siendo rentable, la máxima combinación posible que pudiera darse es la disminución del precio en un 4% en puntos de venta y en un 3% en cadenas.
- Adicional al análisis de sensibilidad unidimensional, se realizó el análisis de escenarios con el fin de observar el comportamiento del VAN bajo ciertas premisas. El escenario optimista contempla una disminución del 15% en el costo de las vacunas; debido a buenas negociaciones gestionadas por parte de la gerencia y una reducción del 10% en el gasto de publicidad. Colocando estas variables, se obtiene que el VAN asciende a USD 612,743.46, que

equivale a un aumento del 21,6% en comparación con el VAN original del proyecto que es USD 503.887, 72.

- El escenario pesimista contempla un aumento en el costo del maíz orgánico (costo variable) en un 4% y un aumento de los costos fijos en un 5%. Estas variables causan que el VAN ascienda a USD 12.765,43 que equivale a una disminución del 97,5% en comparación con el VAN original del proyecto que es USD 503.887, 72.
- Es recomendable implementar el proyecto con las condiciones establecidas en este trabajo de titulación. Si la tendencia de consumo de productos orgánicos se mantiene en los próximos cinco años, sería recomendable aumentar la producción para exportar este producto a países cuyo consumo de este tipo de productos per cápita es alto.
- El riesgo para este tipo de negocio constituido es relativamente alto; ya que a pesar de que cada vez la sociedad hace más conciencia sobre la importancia de alimentarse con productos de alta calidad para conservar un óptimo estado de salud; es muy sensible a los precios y, aún más en estos tiempos de crisis post-COVID-19. Para poder contrarrestar ese impacto, se plantea realizar una sólida estrategia de marketing, mencionada en el capítulo 4, para posicionar el producto en la mente de los clientes potenciales.

## **Referencias:**

- Academia (2013). Responsabilidad social empresarial de las granjas avícolas ubicadas en el cono sur del departamento de Jutiapa. Consultado el 01/09/2019, de [https://www.academia.edu/11376699/RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL\\_DE\\_LAS\\_GRANJAS\\_AV%C3%8DCOLAS\\_UBICADAS\\_EN\\_EL](https://www.academia.edu/11376699/RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_DE_LAS_GRANJAS_AV%C3%8DCOLAS_UBICADAS_EN_EL)
- Agencia Brasil (2018). La producción orgánica crece en Brasil. Consultado el 16/09/2018, de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2018-08/la-produccion-organica-crece-en-brasil>
- AGROCALIDAD (n.d.). “Productos orgánicos en Ecuador”. Consultado el 14/04/2019 de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- AGROCALIDAD (2013). Instructivo de la Normativa General para promover y regular la Producción Orgánica - Ecológica - Biológica en el Ecuador. Consultado el 15/05/2019, de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>
- Argentina.gob.ar (n.d.). 2do año Manual de Avicultura. Consultado el 10/04/2021, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_de\\_avicultura\\_2oano.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_de_avicultura_2oano.pdf)
- BBC (2015). Cuáles son los riesgos de consumir pollo con antibióticos. Consultado el 28/08/2019, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150305\\_salud\\_riesgos\\_consumo\\_pollos\\_con\\_antibioticos\\_lv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150305_salud_riesgos_consumo_pollos_con_antibioticos_lv)
- BBC Mundo (2015). Cuáles son los riesgos de consumir pollo con antibióticos. Consultado el 12/04/2019, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150305\\_salud\\_riesgos\\_consumo\\_pollos\\_con\\_antibioticos\\_lv](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150305_salud_riesgos_consumo_pollos_con_antibioticos_lv)
- BCE (2019). Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural (p. 30). Consultado el 28/07/2020, de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062020.pdf>

- Canessa y García (2007). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial. Consultado el 01/09/2019, de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/abc%20de%20la%20rse%20en%20el%20peru%20y%20el%20mundo.pdf>
- Corporación Financiera Nacional, CFN (2017). Explotación de criaderos de pollos y reproducción de aves de corral, pollos y gallinas. Consultado el 14/08/2019, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aves-de-Corral.pdf>
- Debitoor (n.d.). Marketing mix - ¿Qué es el marketing mix?. Consultado el 28/08/2019, de <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>
- Diario El Comercio (2018). “La población de Ecuador superó los 17 millones de habitantes”. Consultado el 20/04/2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/poblacion-ecuador-supera-millones-habitantes.html>
- Diario El Telégrafo (2017). “ecuatorianos consumen 32 kg de pollo al año” consultado el 16/04/2019, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuatorianos-consumen-32-kg-de-pollo-al-ano>
- Diario La Hora (2019). El pollo, sin precio fijo en los cárnicos. Consultado el 25/02/2020, de <https://www.lahora.com.ec/losrios/noticia/1102279845/el-pollo-sin-precio-fijo-en-los-carnicos>
- Econopedia (N/D). Análisis de escenarios. Consultado el 01/09/2021, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html>
- E&N (2017). La responsabilidad social, un compromiso de todos. Consultado el 01/09/2019, de <https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/1067395-345/la-responsabilidad-social-un-compromiso-de-todos>
- Ecoticias.com (2016). “Breve historia de la alimentación ecológica”. Consultado el 14/04/2019 de <https://www.ecoticias.com/especial-alimentos-ecologicos-2016/115561/Breve-historia-alimentacion-ecologica>
- El Pollo Campero (2004). Sitio Argentino de Producción Animal. Consultado el 10/04/2021 de [www.produccion-animal.com.ar/produccion\\_aves/produccion\\_avicola/11-pollo\\_campero.pdf](http://www.produccion-animal.com.ar/produccion_aves/produccion_avicola/11-pollo_campero.pdf)

- El Productor (2020). Consumo de pollo crece en Ecuador, pero producirlo cuesta más que en países vecinos. Consultado el 23/05/2021, de <https://elproductor.com/2020/11/consumo-de-pollo-crece-en-ecuador-pero-producirlo-cuesta-mas-que-en-paises-vecinos/>
- Engormix (2009). La Industria Avícola Ecuatoriana. Consultado el 15/08/2019, de <https://www.engormix.com/avicultura/articulos/industria-avicola-ecuatoriana-t28083.htm>
- ESPAC (2022). Boletín Técnico. Consultado el 09/07/2022 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac-2021/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2021/Bolet%C3%ADn%20t%C3%A9cnico.pdf)
- Expreso (2019). El Gobierno fija un precio oficial a la producción de maíz. Consultado el 17/08/2019, <https://www.expreso.ec/economia/precio-oficial-maiz-agricultura-LL2782269>
- Expreso.ec (2017). El 'hambre' por lo orgánico. Consultado el 28/03/2019, de <http://www.expreso.ec/actualidad/alimentos-supermercados-organicos-productos-precios-LH1867508>
- Expreso.ec (2019). Los ecuatorianos comieron más pavo y pollo este año. Consultado el 25/02/2020, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/mayor-consumo-carne-alimentaria-industria-avicola-1952.html>
- Expreso.ec (2020). El consumo de pollos levantó vuelo en Ecuador durante el 2019. Consultado el 06/02/2021 de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/consumo-pollos-levanto-vuelo-ecuador-2019-13811.html>
- FAO (n.d.). Características relevantes de la agricultura orgánica. Consultado el 15/08/2019, de <http://www.fao.org/3/y4137s/y4137s0d.htm>
- Instituto de Estadísticas y Censos (INEC). Promedio de personas por hogar. Consultado el 20/06/2019, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php%3Fid%3D337%26force%3D1+%&cd=1&hl=es&ct=clink&gl=ec>



- La Nación (1998). Cría de pollos orgánicos que favorece la ecología. Consultado el 26/08/2019, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/cria-de-pollos-organicos-que-favorece-la-ecologia-nid199650>
- Revista Líderes (n.d.). Más de 50 millones de aves se crían en los campos y galpones. Consultado el 23/03/2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/50-millones-aves-crian-campos.html>
- Ríos, L. (2014). ¿Porque es más sano comer pollo orgánico o de campo? Consultado el 16/04/2019, de <https://www.blogdefarmacia.com/porque-es-mas-sano-comer-pollo-organico-o-de-campo/>
- Secretaría Técnica Plan Toda Una Vida (n.d.). Hábitos Saludables. Consultado el 08/04/2019, de <https://www.todaunavida.gob.ec/habitos-saludables/>
- SENADI (Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales, 2019). Signos Distintivos. Consultado el 21/11/2019, de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/signos-distintivos/>
- SRI (2018). Ley de Fomento Productivo, atracción de inversiones y generación de empleo. Consultado el 25/04/2019, de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/11570cda-4194-413d-83ab-0b45b8176a55/Ley+de+Fomento+Productivo%2C+Atracci%F3n+de+Inversiones+y+Generaci%F3n+de+Empleos+-+Publicada+el+21+de+agosto.pdf>
- Superintendencia de Compañías (2021), Estados Financieros por ramo. Tomado el 6/02/2021, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5d&ui.name=Estados%20Financieros%20x%20Rama&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Villagómez, C. (n.d.). Parámetros técnicos representativos para pollos de engorde. Consultado el 16/04/2019, de [http://pollosengorde.blogspot.com/2009/04/parametros-tecnicos-representativos\\_02.html](http://pollosengorde.blogspot.com/2009/04/parametros-tecnicos-representativos_02.html)

**Anexos:**

Continuando con el estudio de mercado pudimos realizar entrevistas a varios administradores de locales de venta de productos cárnicos entre los que destaca la carne de pollo. Los locales a los que se tuvo acceso son: Avícola Fernández (Ing. Ángel Bermeo), Del Portal (Ing. Denis Moreira), El Rancho (Ing. Janeth Lema) y Avícola JG (Ing. Stalin Velastegui).

Se presenta un resumen o extracto de las principales respuestas obtenidas en las entrevistas a los administradores de locales y el análisis de estas:

Entrevista a los administradores de locales

**¿Qué tan importante considera usted que es la carne de pollo en la alimentación de nuestra sociedad?**

Avícola Fernández: Es sumamente importante ya que más que un valor nutritivo es la tradición, puede faltar en la mesa cualquier otro tipo de carne, menos la de pollo. Es un asunto netamente cultural.

Del Portal: Es muy importante ya que es una carne económica, se alimenta a los pollos con balanceado y productos naturales como maíz y aporta muchas proteínas para el ser humano.

El Rancho: Todos necesitamos proteínas y ahora más que nunca hay mayor conciencia acerca de tener una mejor alimentación, la percepción de la gente está cambiando y por eso se prefieren las carnes blancas.

Avícola JG: La carne de pollo es la carne más sana que se puede encontrar. El consumo de la carne de pollo en nuestra sociedad es muy alto, incluso más que la carne de res. Razón por la cual considero que la gente se siente más en confianza a consumir carne de pollo y allí radica su importancia.

**¿Cómo considera que ha evolucionado el consumo de carne de pollo en el tiempo?**

Avícola Fernández: Muy aparte del consumo, ha evolucionado la exigencia del cliente; debido a que antes la gente prefería el pollo amarillo y ahora desea que tenga un aspecto más natural y que se pueda conservar por más tiempo.

Del Portal: El consumo ha evolucionado de forma exponencial; ya que hace unos años atrás se podía abastecer el mercado perfectamente con una o dos plantas. Sin embargo, ahora tenemos 15 granjas propias y cuatro alquiladas para poder

satisfacer esa demanda. Es la carne más vendida ya sea en menudencias, en presas, enteros, etc.

El Rancho: Como la gente ya conoce más el producto, lo consumen más.

Avícola JG: En este momento, su demanda está aumentando cada vez más; debido a que cada día hay más restaurantes; sobre todos los pertenecientes a la comunidad china, la comunidad árabe; razón por la cual cada día hay más pedidos.

**¿Cree usted que los consumidores están conscientes del uso de antibióticos en los pollos?**

Avícola Fernández: Es un secreto a voces, ya que el cliente sabe perfectamente lo que está consumiendo debido a que se trata de seres vivos. Está consciente, pero prefiere que este tema sea maquillado como un producto “de mejor calidad.”

Del Portal: Creo que no porque por lo general en nuestro caso se les inyectan a los pollos los antibióticos en ciertas granjas y en otras no; debido al factor clima. Sin embargo, desde enero 2019 ya no se hace eso; sin embargo, el sabor de la carne es más seca y por esa razón la denominamos entre nuestros clientes como “un pollo especial”.

El Rancho: Creo que hay pocas personas que saben de este tema.

Avícola JG: En ese aspecto no puedo dar razón; debido a que nosotros comercializamos el pollo ya procesado. Lo único que hacemos es despresarlo para repartir a nuestros clientes o para la venta al público.

**¿Qué opina usted acerca de la tendencia a consumir productos naturales u orgánicos, entre ellos la carne de pollo?**

Avícola Fernández: Pienso que más que una tendencia es una moda; ya que si lo fuera se viera ese consumo en toda la población y no en un grupo reducido. Si no hay un local de productos orgánicos en un barrio de clase baja, no puede considerarse una tendencia.

Del Portal: El producto orgánico es muy bueno, aporta el 100% de los nutrientes que el cuerpo necesita. Nosotros no contamos con la tecnología para criar pollos orgánicos de forma óptima y que sea rentable para la compañía.

El Rancho: Todavía falta una campaña que permita conocer estos productos. En otros países hay mayor difusión de las bondades de estos productos y, por ende, su consumo es mayor.

Avícola JG: Es más sano porque es natural.

**¿Conoce usted acerca de los beneficios de consumir carne de pollo de tipo orgánico?**

Avícola Fernández: Es más natural, ayuda a una mejor alimentación.

Del Portal: El pollo es criado de forma 100% natural, sin balanceado lo que hace que sea mejor para la salud.

El Rancho: Desde tiempos muy antiguos, hemos tratado de consumir este tipo de carne, ya que es más natural.

Avícola JG: No podría dar información sobre ese tema.

**¿Alguna vez esta cadena de supermercados ha ofrecido al público carne de pollo tipo orgánica?**

Avícola Fernández: No debido a que el tiempo de conversión es mayor y la relación precio-carne va a ser mucho menor, lo que va a incurrir que se venda el producto en un precio elevado y eso no va acorde con el grupo objetivo al cual le vende esta cadena.

Del Portal: En todo el tiempo de tengo aquí (cuatro años) no hemos ofrecido ese tipo de producto.

El Rancho: No, debido a que en un principio empezamos a comercializar estos productos; sin embargo, en ese tiempo no existía la tendencia a consumir productos saludables.

Avícola JG: No, nunca. Siempre hemos comprado pollos a las empresas grandes como Pronaca.

**¿Estaría dispuesto a ofrecer al público carne de pollo orgánico en su local? Si es así, ¿qué requerimientos tendría para los proveedores de este producto?**

Avícola Fernández: Sería una buena oportunidad de comercializar este tipo de productos, aunque la decisión final la toman los dueños.

Del Portal: La gerencia es la encargada de tomar ese tipo de decisiones por lo que no me es factible responder esa consulta.

El Rancho: No, debido a lo expresado en el punto anterior. Sin embargo, el proveedor debe demostrar que verdaderamente está ofreciendo un producto orgánico con el fin de evitar las estafas.

Avícola JG: El dueño de la avícola es el que tomaría la decisión final.