



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INCORPORACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO
Y COMERCIALIZACIÓN AVÍCOLA EN LA LOCALIDAD DE PUÉLLARO.”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial
mención Administración de Empresas**

Profesor Guía:

MBA. Patricio Torres F.

Autor:

Washington Paul Masabanda Pazmiño

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. MBA Patricio Torres F.

C.I. 1713222410

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Washington Paúl Masabanda Pazmiño

C.I. 171764990-7

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios y la Virgen Dolorosa, por sus bendiciones y por fortalecerme cada día en cada paso que doy en mi vida; a mi Padre y a mi Madre, que son la bendición más grande y el motivo de mi existencia, que con su infinito Amor siempre me han brindado su apoyo y consejos para apoyarme y guiarme en cada decisión, gracias Papás porque a lo largo de toda su vida han hecho enormes esfuerzos para que jamás me falte nada y pueda siempre seguir firme y mirando mi futuro lleno de expectativas; a mi hermana, que siempre esta a mi lado para escucharme y brindarme una palabra de apoyo, a mis primos Jorge y Juan Carlos Reyes quienes siempre han estado a mi lado incondicionalmente; a mi amigo Santiago Vicencio quien ha sabido apoyarme en esta etapa de mi vida; a mi profesor guía Patricio Torres por ayudarme y guiarme en la tesis; y finalmente a toda mi familia y amigos que siempre han sido un apoyo en mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a la memoria de tres seres muy queridos para mí, mis abuelitos Alfredo y Luis y mi abuelita Victoria “la Toya”, que a pesar que no los tengo a mi lado sé que ellos me han bendecido desde el cielo y desde aquel lugar están orgullosos de verme culminar una etapa de mi vida; de igual forma dedico este trabajo a mi abuelita Fanny a quien gracias Dios y la Virgen Dolorosa todavía la tengo conmigo.

RESUMEN

Avícola El Artesón tiene como principal actividad de negocio la comercialización de huevos de gallina desde la Parroquia Rural de Puéllaro hacia la provincia de Pichincha, cantón Quito. Los productores avícolas de la zona cuentan con pequeños intermediarios que compran su producción para distribuir. Esto ha limitado el poder de negociación de los productores ya que el número de intermediarios supera a estos. Por tanto, la idea del negocio es erradicar paulatinamente a los intermediarios centralizando hacia la empresa la venta del producto y convirtiéndola en un intermediario fuerte en la zona para comercializar el producto a los siguientes tipos de clientes: Mercados Mayoristas, Mercados Minoristas, Detallista y tiendas de Barrio.

La empresa tiene cinco proveedores que son oriundos de Puéllaro, estos productores proveerán conjuntamente de 7000 cubetas semanales. El aprovisionamiento será durante los días lunes, miércoles y viernes, en esos días la empresa se abastece de granjas avícolas el producto. De esta manera la empresa venderá a sus clientes un total de 28000 cubetas mensuales.

Para lograr el desempeño del negocio, la inversión inicial será financiada por el autor de la tesis asumiendo un 50% de la inversión. Para cubrir el 50% restante se asumirá un crédito bancario en el Banco Nacional de Fomento. En términos de comercialización, se han establecido ratios de desempeño que permiten trabajar a la empresa con el dinero de nuestros clientes puesto que la empresa tiene como una política, trabajar con ocho días de clientes. Esta política es fundamental en la estructura del desempeño de la empresa debido a que para las alianzas estratégicas con nuestros proveedores se estableció plazos de 8 días para el pago por la adquisición del producto.

En el contexto financiero, la empresa, generará desde el primer año márgenes de utilidad para sus accionistas con un ROI Promedio de 29.6%, lo cuál en términos de tiempo se estima que se logre un retorno sobre la inversión en un plazo de 2-3 años. Finalmente, se debe destacar que los resúmenes financieros muestran que el negocio es rentable y viable, ya que se muestra que la TIR tiene valores más altos que la tasa de descuento en los escenarios apalancados y desapalancados en las condiciones normales.

ABSTRACT

Avícola El Artesón has as its main activity the commercialization of eggs of hen from Puéllaro's Rural Parish towards the province of Pichincha, canton Quito. The producers of the zone rely on small intermediaries that buy their production to distribute. This has limited the bargaining power of the producers since the number of intermediaries overcomes them. Therefore, the idea of this business is to eradicate gradually the intermediaries centralizing towards the company the sale of the product and turning it as a strong intermediary into the zone to commercialize the product to the following types of clients: Wholesale Markets, Retail Markets, Retailer and shops of Neighborhood.

The company has five suppliers that are native to Puéllaro, these five producers will provide together 7000 weekly buckets. The supply will be during Monday, Wednesday and Friday, in these days the company supplies from poultry farms the product. This way Avícola El Artesón, will sell a total of 28000 monthly buckets to its clients.

To achieve the performance of the business, the initial investment will be financed by the author of the thesis assuming 50 % of the investment; to cover 50% remaining, a bank credit will be assumed with the Banco Nacional de Fomento. In terms of commercialization, there have been established ratios of performance that allow the company to work with the money of our clients since the company has as a politics, to work with eight days of clients.

This politics is fundamental in the structure of the performance of the company due to the fact that for the strategic alliances with our suppliers there were established period of 8 days for the payment by the acquisition of the product.

In the financial context, Avícola El Artesón, will generate from the first year margins of profits for his shareholders with a ROI Average of 29.6 %, which in terms of time it estimates that a return is achieved on the investment in the space of 2-3 years. Finally, it is necessary to emphasize that financial summaries show that the business is profitable and viable, since it appears that the IRR has values higher than the discount rate in the levered up scenes and non-levered scenes in normal conditions.

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Objetivo General	1
1.2. Objetivos Específicos	1
CAPITULO II	3
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1. LA INDUSTRIA	3
2.1.1. Industria Agropecuaria	3
2.1.2. Tendencia	4
2.1.3. Estructura de la Industria	6
2.2. ANÁLISIS MACRO ENTORNO	8
2.1.1. ECONÓMICO	8
2.2.3. POLÍTICO	20
2.2.4. SOCIAL	21
2.2.5. TECNOLÓGICO	22
2.2.6. AMBIENTAL	23
2.3. FUERZAS DE PORTER	24
2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)	24
2.3.2. Rivalidad entre competidores (Alta)	25
2.3.3. Poder de negociación de los proveedores (Media)	26
2.3.4. Poder de negociación de los compradores (Media)	27
2.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Baja)	27
2.4. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	28
2.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	29
2.5.1. La idea y el modelo de negocio	29
2.5.2. Valor Agregado	31
2.5.3. Estructura Legal de la Empresa	32
2.5.4. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.	33
2.6. EL PRODUCTO O EL SERVICIO	35
2.7. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	37
2.8. ANÁLISIS FODA	38
2.9. MATRIZ EFI	39

2.10.	MATRIZ EFE	40
2.11.	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	41

CAPÍTULO III **44**

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS **44**

3.1.	DEFINICION DEL PROBLEMA	44
3.1.1.	Problema Gerencial	44
3.1.2.	Problema de Investigación de Mercados	44
3.2.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	44
3.2.1.	Objetivo General	44
3.2.2.	Objetivos Específicos	45
3.3.	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	46
3.4.	DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.4.1.	Diseño de la Investigación.	46
3.4.2.	Grupo Objetivo	46
3.4.3.	Tipo de Investigación	46

CAPÍTULO IV **63**

PLAN DE MARKETING **63**

4.1.	INTRODUCCION	63
4.2.	FODA DEL PRODUCTO	63
4.3.	OBJETIVOS	64
4.3.1.	Objetivo General	64
4.3.2.	Objetivos Específicos	64
4.4.	SITUACION DEL ACTUAL DE MARKETING	64
4.5.	ARQUITECTURA DE MARCA	65
4.6.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	66
4.6.1.	Diferenciación	66
4.6.2.	Posicionamiento	67
4.6.3.	Segmentación	67
4.6.4.	MARKETING MIX	69
4.6.5.	ELASTICIDAD DE LA DEMANDA	78
4.6.6.	MARKETING ESTRATÉGICO	79
4.6.7.	COMPETENCIA	81
4.6.8.	POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y GARANTÍAS	84
4.6.9.	PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	86
4.6.10.	ESTRATEGIA DE PRECIOS	87
4.6.11.	TÁCTICAS DE VENTA	88

4.6.12. CANAL DE DISTRIBUCIÓN	90
CAPÍTULO V	92
PLAN DE OPERACIONES	92
5.1. Estrategia de Operaciones.	92
5.2. Ciclo de Operaciones	93
5.3. Flujograma de Procesos	95
5.4. Equipos y Herramientas	96
5.5. Instalaciones	98
5.6. Localización	99
5.7. Aspectos Regulatorios.	100
CAPÍTULO VI	101
EQUIPO GERENCIAL	101
6.1. Estructura Organizacional	101
6.2. Descripción del Personal Clave	102
6.3. Compensaciones	103
6.4. Política de Empleo y Beneficios	105
6.4.1. HORARIOS	106
6.4.2. RESTRICCIONES	106
6.4.3. BENEFICIOS	107
6.4.4. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	107
CAPÍTULO VII	108
CRONOGRAMA GENERAL	108
7.1. Lista de actividades necesarias	108
7.2. Diagrama de Gantt	109
7.3. Riesgos, imprevistos y estrategias de contingencias	109
CAPÍTULO VIII	111
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	111
8.1. CRITERIOS UTILIZADOS Y SUPUESTOS	111

CAPÍTULO IX	115
PLAN FINANCIERO	115
9.1 Metodología de Valoración	115
9.2 Inversión Inicial	115
9.3 Fuentes de Ingreso	116
9.4 Costos y Gastos	116
9.5 Margen Bruto y Operativo	117
9.6 Estado de Resultados (PyG).	118
9.7 Balance General Actual y Proyectado.	118
9.8 Flujo de Efectivo	119
9.9 Análisis de Sensibilidad	119
9.10 Punto de Equilibrio	120
9.11 Índices Financieros	121
9.11.1 Liquidez	121
9.11.2 Rentabilidad	121
9.11.3 Desempeño	122
9.12 Valoración de la Empresa	124
CAPÍTULO X	125
PROPUESTA DEL NEGOCIO	125
10.1 Estructura de Capital y Deuda	125
10.2 Uso de Fondos	126
10.3 Retorno para el Inversionista	126
CAPÍTULO XI	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
11.1 Conclusiones	128
11.2 Recomendaciones	129
REFERENCIAS	130
ANEXOS	135

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: COSTO PROMEDIO DE PRODUCCIÓN DE UNA CUBETA	6
TABLA 2: TASAS DE INTERÉS	11
TABLA 3: ESPECIFICACIONES DE UN HUEVO ESTÁNDAR	35
TABLA 4: CLASIFICACIÓN DEL HUEVO	36
TABLA 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	39
TABLA 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	40
TABLA 7: PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
TABLA 8: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA COMERCIALIZACIÓN	49
TABLA 9: PRODUCTO COMERCIALIZADO A 4 DÍGITOS	50
TABLA 10: DESCRIPCIÓN CIIU PRINCIPAL A 4 DÍGITOS	51
TABLA 11: ESQUEMA DEL CÁLCULO DE LA MUESTRA	53
TABLA 12: PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	57
TABLA 13: SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	68
TABLA 14: VARIABLES PSICOGRÁFICAS	68
TABLA 15: ESPECIFICACIONES DE UN HUEVO ESTÁNDAR	70
TABLA 16: RANGOS DE PESO DE UN HUEVO DE GALLINA	70
TABLA 17: PRECIO DE COMPRA DE LA EMPRESA A PRODUCTORES	72
TABLA 18: PRECIO DE VENTA POR PARTE DE LA EMPRESA MAYORISTAS, MINORISTAS, DETALLISTAS, ETC	73
TABLA 19: COMPETENCIA	81
TABLA 20: PARTICIPACIÓN DE MERCADO NACIONAL	82
TABLA 21: PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LA SIERRA ECUATORIANA	82
TABLA 22: PARTICIPACIÓN DE MERCADO COMPETENCIA O PLAZAS ESPECÍFICAS	83
TABLA 23: MUEBLES	97
TABLA 24: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	97
TABLA 25: VEHÍCULOS	98
TABLA 26: SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS	103
TABLA 27: DIVISIÓN DE ACTIVIDADES	109
TABLA 28: RIESGO E IMPREVISTOS	110
TABLA 29: INVERSIÓN INICIAL	115
TABLA 30: CRECIMIENTO EN VENTAS ANUALES	116
TABLA 31: COSTOS VARIABLES	116
TABLA 32: COSTOS FIJOS	117
TABLA 33: MÁRGENES DE UTILIDAD – APALANCADO	117
TABLA 34: MÁRGENES DE UTILIDAD – DESAPALANCADO	118
TABLA 35: RATIO RENTABILIDAD	118

TABLA 36: COSTO DE OPORTUNIDAD	119
TABLA 37: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	120
TABLA 38: RATIO DE LIQUIDEZ, NORMAL APALANCADO	121
TABLA 39: RATIO DE LIQUIDEZ, NORMAL DESAPALANCADO	121
TABLA 40: RATIO RENTABILIDAD, ESCENARIO APALANCADO NORMAL	121
TABLA 41: RATIO RENTABILIDAD, ESCENARIO DESAPALANCADO NORMAL	122
TABLA 42: DESEMPEÑO, ESCENARIO APALANCADO NORMAL	122
TABLA 43: DESEMPEÑO, ESCENARIO DESAPALANCADO NORMAL	123
TABLA 44: ÍNDICES INDUSTRIA	123
TABLA 45: RESULTADOS ECONÓMICOS EMPRESA	124
TABLA 46: COSTOS FINANCIEROS	125
TABLA 47: ESTRUCTURA APALANCADA	125
TABLA 48: ESTRUCTURA DESAPALANCADA	126
TABLA 49: RETORNO EN ESCENARIO APALANCADO	126
TABLA 50: RETORNO EN ESCENARIO DESAPALANCADO	127

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CONSUMO ANUAL PER CÁPITA DE HUEVOS.	5
FIGURA 2: CADENA DE VALOR DE LA INDUSTRIA	7
FIGURA 3: PIB NACIONAL	8
FIGURA 4: PIB INDUSTRIA	10
FIGURA 5: TASA ACTIVA	12
FIGURA 6: TASA PASIVA	13
FIGURA 7: CRÉDITO	13
FIGURA 8: DEPÓSITOS	15
FIGURA 9: INFLACIÓN	17
FIGURA 10: RIESGO PAÍS	19
FIGURA 11: LA FUERZAS DE PORTER	24
FIGURA 12: CANAL DE DISTRIBUCIÓN	30
FIGURA 13: MATRIZ FODA	38
FIGURA 14: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	42
FIGURA 15: FODA PRODUCTO	63
FIGURA 16: ARQUITECTURA DE MARCA	66
FIGURA 17: PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DE LA EMPRESA	77
FIGURA 18: DEMANDA INELÁSTICA	79
FIGURA 19: CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO	79
FIGURA 20: PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	86
FIGURA 21: CANAL DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA DE AVÍCOLA EL ARTESÓN	91
FIGURA 22: ESQUEMA DE UN PLAN DE OPERACIONES	92
FIGURA 23: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO	95
FIGURA 24: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	96
FIGURA 25: LOCALIZACIÓN DE LA PARROQUIA DE PUÉLLARO	99
FIGURA 26: ORGANIGRAMA	101
FIGURA 27: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	105
FIGURA 28: PUNTO DE EQUILIBRIO	120

INDICE DE FORMULAS

FÓRMULA 1: CÁLCULO DE LA MUESTRA	53
---	----

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objetivo General

El objeto de esta investigación pretende determinar la viabilidad que existe para la apertura del Centro de Acopio y Comercialización Avícola ubicado en la parroquia rural de Puéllaro.

1.2 Objetivos Específicos

- **S:** Analizar el entorno para ver las variables que afectan el giro del negocio, **M:** encontrando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían afectar, **A:** encontrando así 4 factores o variables determinantes del FODA, **R:** que permitan establecer escenarios firmes y reales sobre el cual se trabajará, **T:** durante el primer los primeros 5 años.
- **S:** Identificar a los potenciales clientes o compradores **M:** para determinar qué genera esa necesidad de compra hacia el producto, **A:** y partiendo de esto buscar cuál sería la fijación de precios que se establecería al cliente; **R:** determinando precios reales y competitivos frente a la competencia; **T:** durante el primer año.
- **S:** ver que canales de distribución son los más viables para este tipo de comercialización, **M:** evaluando cuáles puntos de venta, mayoristas, minoristas, detallistas, etc. son ideales, **A:** para de esta manera obtener al menos 2 o 3 clientes por tipo de canal, **R:** que cumplir las expectativas de ventas generadas por la empresa, **T:** para los 5 años proyectados.

- **S:**Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa de acopio y comercialización avícola,**M:**que establezca la estrategia de comunicación efectiva, **A:** que permita a la empresa hacerse conocer del cliente potencial, **R:** generando así una recordación inmediata del cliente hacia la empresa, **T:**agresivamente durante los primeros 6 meses; y tratando de hacerlo sostenido a lo largo del tiempo.
- **S:** determinar la factibilidad financiera del negocio,**M:** midiendo la propuesta de negocio a través de indicadores y ratios financieros (ROA, ROI, ROE, TIR, VAN, etc.), **A:**que permitan estar o alcanzar el rendimiento promedio de la industria, **R:** planteando así una estrategia financiera adecuada que permita gozar a Avícola El Artesón de buena salud financiera, para poder hacer frente a la competencia y al mercado, **T:**al cabo de los 5 años que se espera proyectar inicialmente

CAPITULO II LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Este capítulo identificará la industria y sub industria a la cual pertenece la comercialización de huevos.

2.1. LA INDUSTRIA

La clasificación Industrial Internacional Uniforme tiene como objetivo normar el desenvolvimiento estadístico nacional con la utilización de nomenclaturas elaboradas de acuerdo a la realidad económica del país.

De acuerdo a la última Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) que maneja el INEC y la misma que se aplicó al último censo, la industria Avícola es una actividad de tipo Pecuaria, que se encuentra dentro del sector de Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca, dicha industria en la clasificación CIIU4 está denotada con la letra **A**, sin embargo, para ser más precisos esta industria se encuentra subdividida en varios sectores o actividades económicas y dentro de ellas, el negocio se enmarcaría en la división de huevos de aves de corral. **(Código: A0146.03)**

En lo referente a la Clasificación Central de Productos (CPC 2.0), la empresa se enmarca dentro de la categoría de Animales vivos y productos animales (excepto carne), la misma que dentro de los *CPC 2.0* se denota con los números **02**, y dentro de dicha categoría se ubica en la subdivisión **0231** la cual hace referencia específicamente a los Huevos de gallina, con cáscara, frescos.

2.1.1. Industria Agropecuaria

Dentro de este sector o industria se encuentra la avicultura, siendo esta una actividad de mucho dinamismo para el sector agropecuario, que durante estos últimos 5 años ha ido creciendo y consolidándose, este crecimiento es gracias

a que la demanda de productos de tipo avícola es para absolutamente todos los estratos de la población ecuatoriana.

La actividad avícola, tanto los huevos como la carne de pollo o gallina son de tipo pecuaria, y las mismas representa una fuente de ingresos importantes para el país. Respecto al presente plan de negocios, la producción y comercialización de huevos es parte fundamental de esos ingresos.

De acuerdo al Ing. Edison Garzón Presidente de AVSO (Asociación de Avicultores de la Sierra y el Oriente), en los últimos 5 años la producción de huevos registra una variación positiva, estimándose para el 2010 un volumen de 113400 TM, que representa un 5% más respecto al año 2008.

2.1.2. Tendencia

La industria avícola ecuatoriana desde la década de los 70, se ha ido constituyendo en una actividad clave y de suma importancia para la economía del país, esto debido a su gran dinamismo que integra a otros sectores económicos, dando como resultado afianzar a esta actividad como una agroindustria que se encuentra bien posicionada.

Según los datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave), el sector avícola produce actualmente 108 mil toneladas métricas de huevos. Así, el crecimiento que se alcanzó fue del 193%, en el lapso comprendido entre 1990 y 2009. (Diario Hoy, 2009)

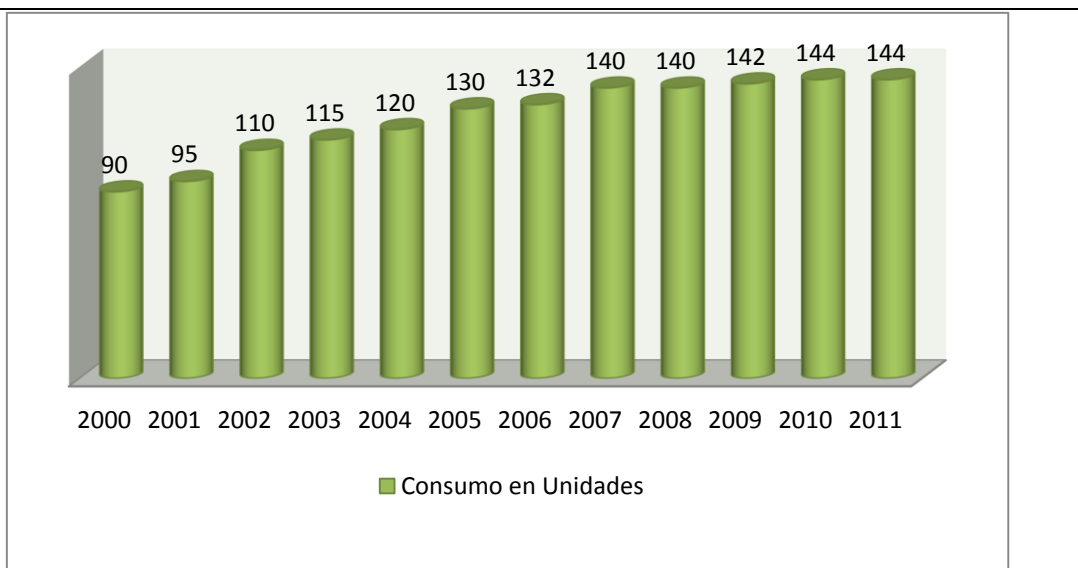


Figura 1: Consumo anual per cápita de huevos.

Fuente: CONAVE.

Durante estos últimos 12 años el consumo de huevos en la población ecuatoriana ha ido creciendo paulatinamente, dejando una variación promedio de 4% anual.

Este crecimiento, es debido a que en Ecuador la cultura alimenticia respecto al huevo está cambiando por parte de la gente, ya no se está considerando al huevo como un elemento alimenticio dañino para la salud, por el contrario, y gracias a la difusión de varias campañas que realizan los productores y las asociaciones avícolas se está dando a conocer los beneficios del consumo de huevos en la dieta alimenticia de los seres humanos.

Aunque el panorama es alentador y el consumo está creciendo, no se puede dejar de mencionar que el Ecuador tiene un consumo anual de huevos bajo en comparación con los países que conforman el continente americano y ni que hablar a nivel mundial; donde por ejemplo, según la FAO países como México el consumo asciende a 354, en Uruguay llega a 275 y en Japón esta cifra sube a los 400. De otra parte, el país que menor cantidad del producto consume es Nicaragua, con 79 unidades.

De acuerdo a los datos que maneja CONAVE, la industria avícola genera alrededor de 25000 plazas de trabajo inherentes exclusivamente a esta actividad; pero si se toma en cuenta toda la cadena productiva que tiene la

industria avícola, las plazas de trabajo generadas producto de esta actividad económica involucra alrededor de 560 mil personas, de acuerdo a los estadísticos históricos del MAGAP.

Los datos registrados por el censo avícola del año 2005, y según CONAVE la producción anual de aves ponedoras comerciales es de 2500 millones de huevos.

En cuanto a los costos de producción promedio del huevo, los datos del año 2008 muestra que el costo promedio de una cubeta de 30 huevos (peso promedio de 65 g.) fue de \$ 1,73, es decir, el costo de producción de un huevo fue de 0,058 centavos, pero el precio de venta al consumidor fue de un promedio de \$ 3,05 USD la cubeta. Según los productores de huevos de la parroquia de rural de Puéllaro, el año 2011 el costo promedio de producción de una cubeta de huevos fue de \$ 2.20, lo que en promedio respecto al costo de producir un huevo es 0,07 centavos de dólar, finalmente el precio promedio de venta al público se ubicó en \$ 3,20.

Tabla 1

Costo Promedio de Producción de una cubeta

Costo Promedio de Producción	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Una Cubeta (30 huevos)	\$ 1,73	\$ 1,90	\$ 2,05	\$ 2,20
Por unidad (1 huevo)	\$ 0,058	\$ 0,063	\$ 0,068	\$ 0,073
Variación del costo de Producción	-	10%	8%	7%

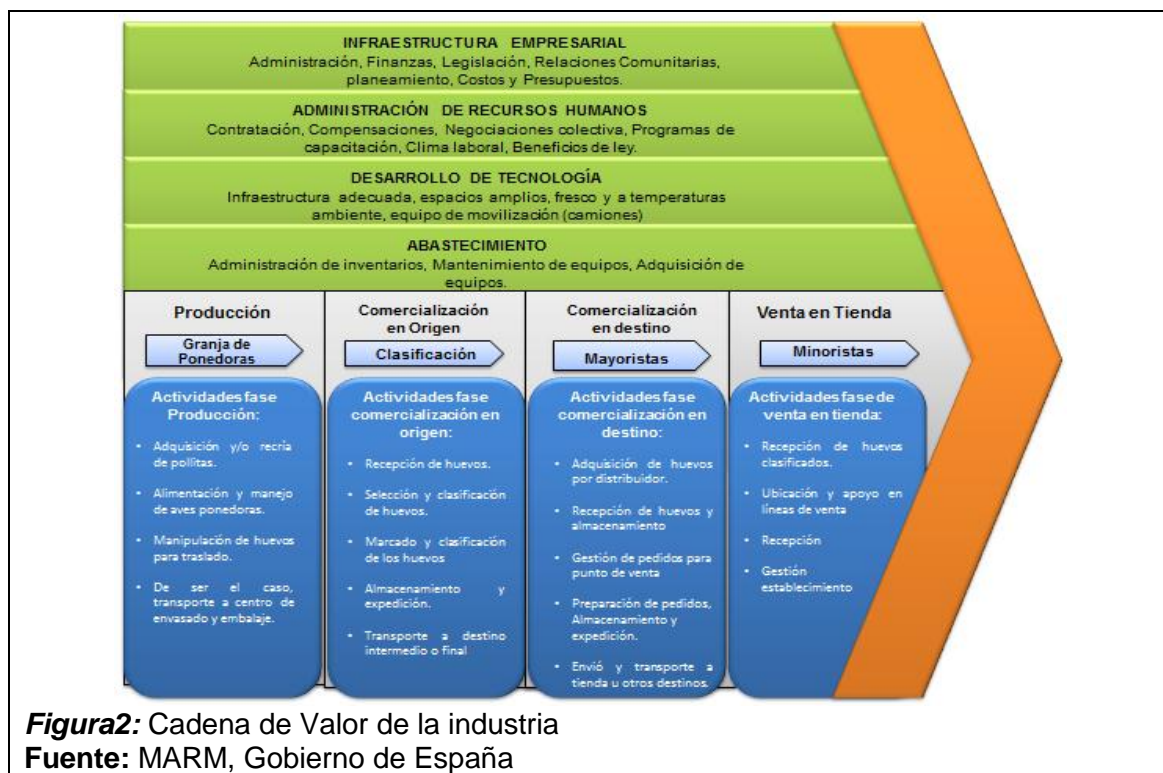
2.1.3. Estructura de la Industria

Respecto a la estructura de esta industria, hay que señalar que en la producción y comercialización de huevos se encuentra repartida de la siguiente manera (Archivo Explored, 2011)

- Tungurahua 49%
- Manabí 22%
- Pichincha 15%,
- Cotopaxi 11% y el resto país 3%

La industria avícola nacional tiene características oligopólicas, esto se debe a que aproximadamente el 60% del mercado es manejado por el grupo PRONACA, mientras que el porcentaje restante se encuentra dividido entre el Grupo Oro, Grupo Anhlazer, POFASA, Avícola Pradera, Andina, Agoyán Ambato, entre otras. (Ergomix, 2009)

En el Ecuador, la industria avícola se caracteriza porque las empresas con suficientes recursos y capacidad son las que sobreviven en el mercado, esto debido a los grandes volúmenes de aves que manejan o al estar constituidas en una integración tanto vertical (reproductoras y aves comerciales) como horizontal (incubadora, cria de aves comerciales, planta de alimentos balanceados, canales de comercialización, transporte, entre otros) (Rodríguez, 2009).



Si se analiza la cadena de valor expuesta, se puede apreciar que la su estructura es relativamente sencilla y poco alargada, las actividades que se desarrollan a lo largo de esta cadena tiene un alto grado de interconexión o integración entre los diferentes eslabones que la componen.

Cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la cadena, deben seguir la secuencia que describe el grafico, cabe señalar que pueden existir más procesos inmersos o específicos dentro de cada actividad, pero las actividades o procesos que están dentro de la cadena son un estándar del proceso normal que sigue la actividad de producción y comercialización de huevos.

2.2. ANÁLISIS MACRO ENTORNO

2.1.1. ECONÓMICO

2.2.1.1. Análisis del PIB

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. (Ahijado y Aguer, 1996: Página 523)

2.2.1.1.1. País.

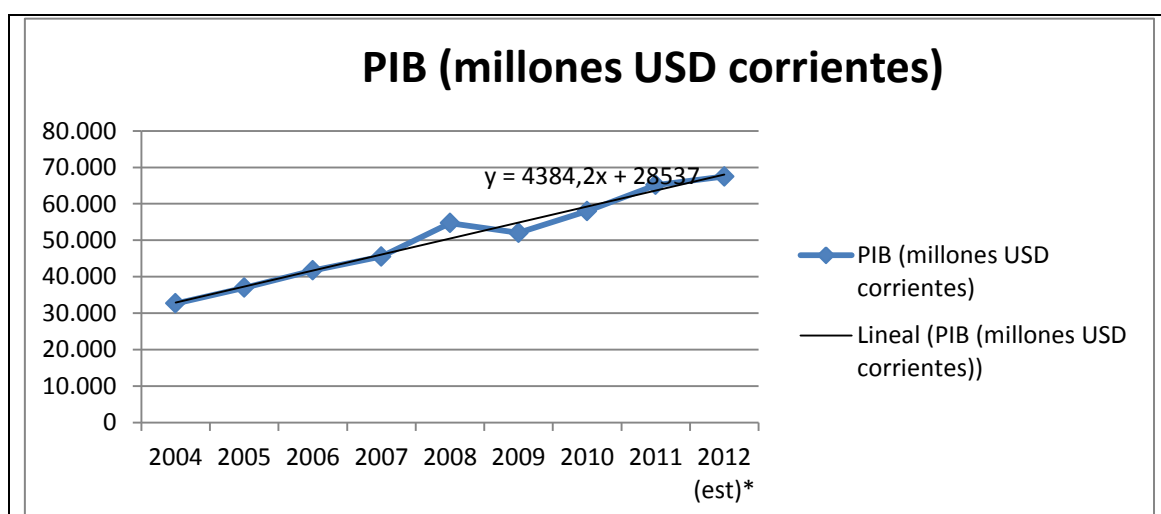


Figura3: PIB Nacional

Fuente: Banco Central del Ecuador

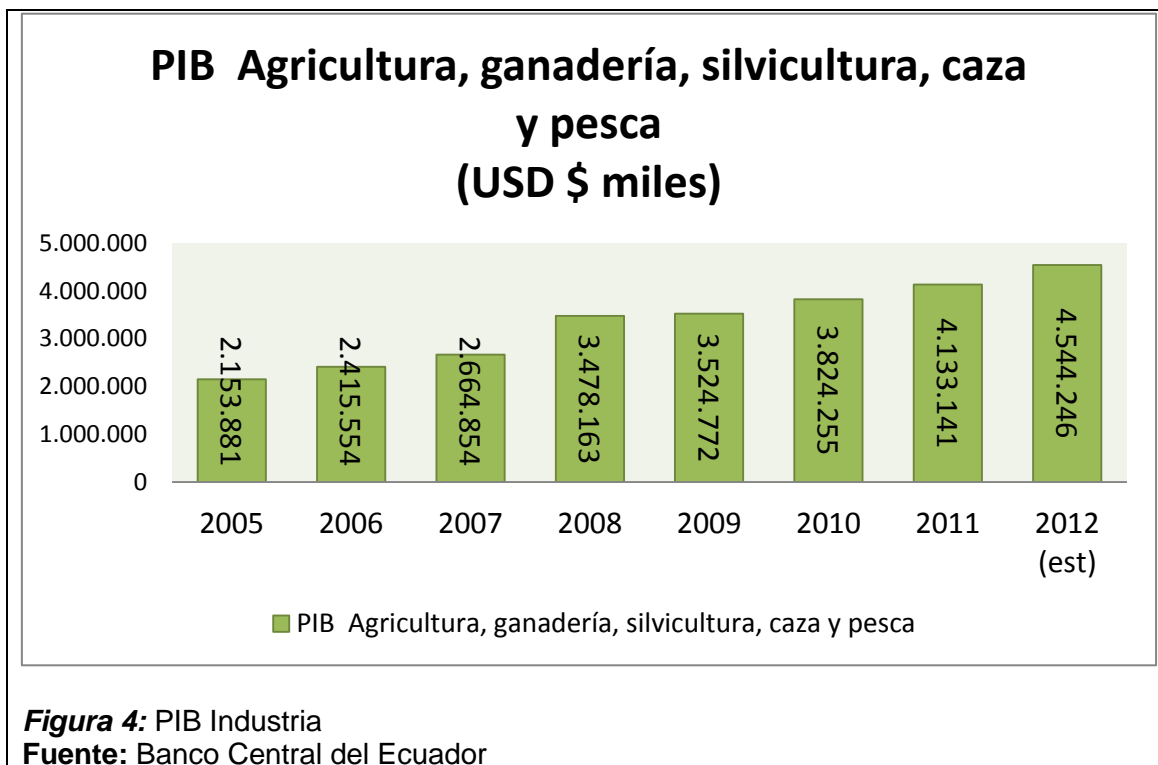
De acuerdo a los datos estadísticos desde el 2009 y proyecciones del 2010 al 2013 que maneja el Banco Central del Ecuador, el PIB ha tenido un crecimiento continuo desde la crisis financiera de 1999, en donde claramente se nota el descenso que sufrió este indicador económico a causa de la crisis de aquellos años (ver anexo 2.1).

Según el artículo de la revista cosas “El panorama económico para Ecuador en el 2011”. Para los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 por barril. Incluso según el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año. (Cosas, 2011)

En criterio de la ex ministra coordinadora de la Política Económica, Katiuska King. “La exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado nos hacen prever que terminaremos el año con un gran crecimiento”.

Ahora bien, centrándose en estos 2 pasados años y de acuerdo a esos análisis publicados es pertinente pensar que esas proyecciones de crecimiento se mantendrán por el dinamismo al que ha estado expuesta nuestra economía, principalmente en cuanto al sector petrolero. Pero si se realiza un análisis más minucioso de esos estadísticos y proyecciones se puede notar que a pesar de tener crecimiento del PIB, este no ha sido acelerado ni tampoco se evidencia que año tras año tiene un crecimiento significativo, es por ello que se puede determinar que el crecimiento a pesar de existir es lento y esto es producto a que históricamente siempre hemos dependido del precio del barril de Petróleo y sus derivados.

2.2.1.1.2. Industria



Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario y pesquero ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de la dinámica de otros sectores productivos como el manufacturero, el comercio y los servicios relacionados durante todo el período republicano. (Loyola, K. *et al*, 2002)

El PIB de la industria analizado desde el año 2005 hasta el presente año, presenta una tendencia de crecimiento constante, estos resultados son producto del dinamismo y el alto grado de importancia que representa esta industria para el PIB total del país.

Es importante señalar que para el año 2009 el sector avicultor aportó con el 13% del Producto Interno Bruto Agrícola (Diario Hoy, 2009). Si comparamos este porcentaje respecto al año 2008 que tuvo una participación del 10,7%, se puede inferir que hubo un crecimiento, esto a pesar de la crisis económica que vivía el país en esos años. (Ver anexo 2.2) Centrándose en los dos pasados

años (2010 y 2011) de acuerdo a la gente de CONAVE, el aporte que ha tenido el sector avícola en el año 2011 para el PIB agropecuario ha sido de una participación del 14%.

Estas proyecciones, son muy alentadoras para el presente proyecto ha desarrollar, ya que se puede apreciar que el crecimiento del PIB en esta industria ha venido siendo constante y cada vez más determinante en su aporte, debido a que históricamente el país siempre ha tenido en la Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca uno de sus ejes principales en el motor y desarrollo de la economía nacional.

2.2.1.2. Tasas de interés

La tasa que se paga o se cobra sobre el dinero prestado. Generalmente se expresa como un porcentaje de la suma total prestada durante un período específico. (Ahijado y Aguer, 1996: Página 340)

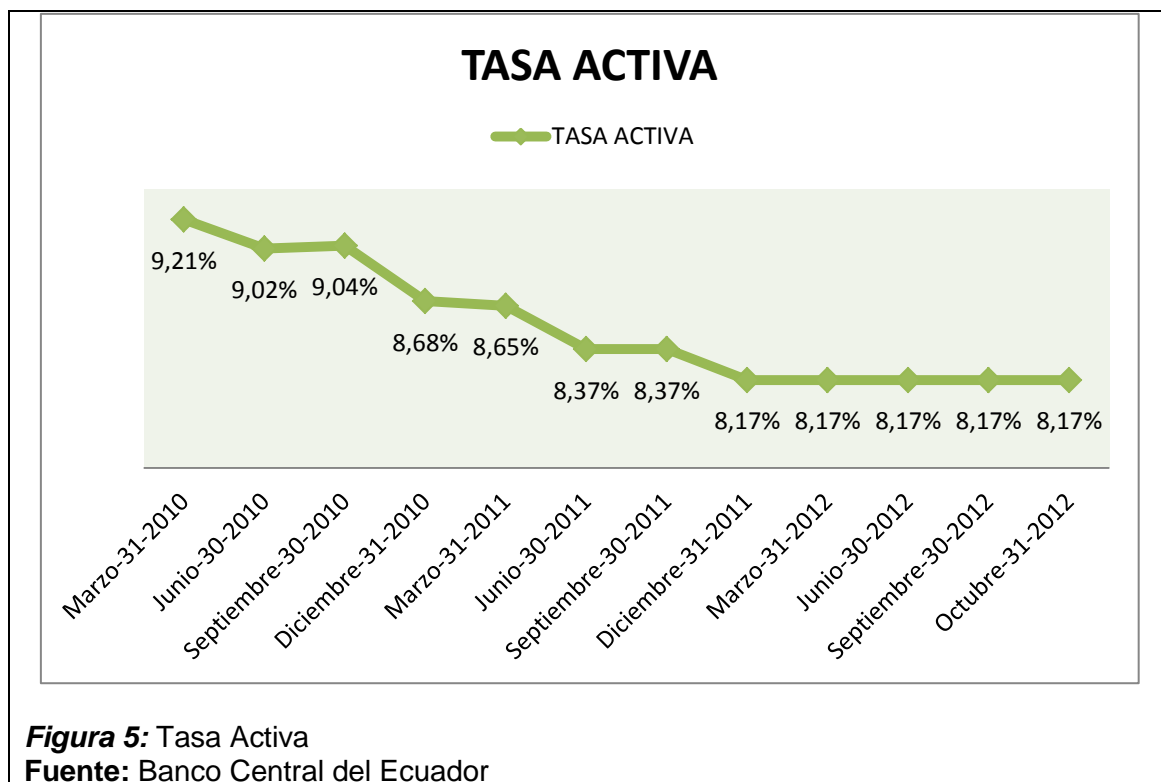
2.2.1.2.1. Activa

La tasa activa es por definición el precio que un individuo paga por un crédito o por el uso del dinero (no es en sí el precio del dinero). (Ahijado y Aguer, 1996: Página 340)

Tabla 2
Tasas de Interés

OCTUBRE 2012			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

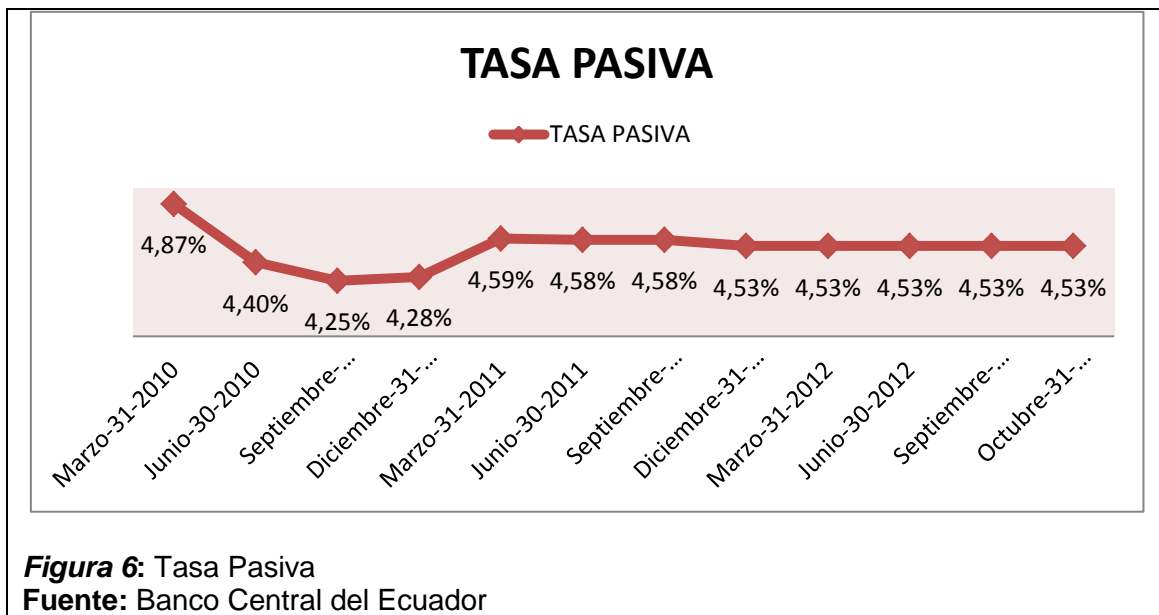
Fuente: Banco Central del Ecuador



Según datos tomados del Banco Central del Ecuador en estos dos últimos años ha venido teniendo una variación porcentual de alrededor de +/- 1% comparado hasta octubre del 2012, lo cual estadísticamente marca un mínimo del 8,17% y un máximo del 9,21%, si bien es cierto lo ideal sería que no se presente variación alguna manteniéndose fija por un buen período de tiempo, sin embargo estos estadísticos permiten trabajar con un escenario real que ha venido siendo constante en estos dos últimos años, permitiendo saber desde un principio cuales serían los porcentajes a los que se debería pagar si accede a un crédito.

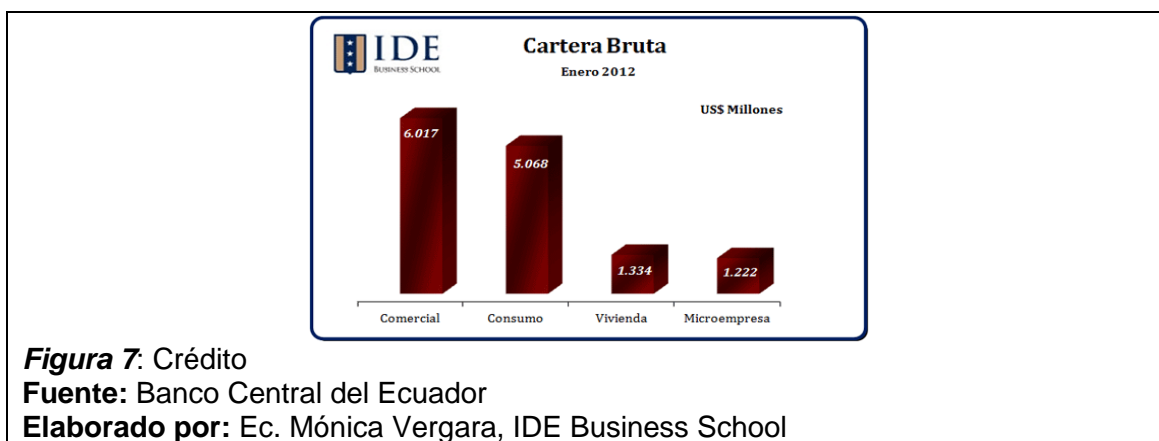
2.2.1.2.2. Pasiva

Por definición la tasa pasiva es el precio que pagan las instituciones financieras sobre los fondos colocados en ellas. (Ahijado y Aguer, 1996: Página 340)



Según los estadísticos del BCE la variación que presenta la tasa pasiva, mes a mes está por debajo del 0,5%, sin embargo comparado en los últimos dos años, se precisa que su variación porcentual ha estado fluctuando con un mínimo de 4,25% y un máximo de 5.16% , se cree que estos indicadores si bien reflejan el precio que pagarían los bancos por colocar el dinero en ellas, no determinaría problemas ni tampoco ventajas mayores, ya que en este giro de negocio constantemente existe una rotación o movimiento del dinero que prácticamente se lo hace en el día a día, ya sea por conceptos de pagos, cobros o depósitos y por consecuencia el dinero que se pone en las instituciones bancarias no permanece en ellas por periodos largos de tiempo.

2.2.1.3. Créditos



El crédito otorgado por el sistema financiero en el mes de enero 2012 fue de US\$13.641 millones, una reducción de -0,27% con respecto al mes de diciembre 2011. El crédito comercial representó el 44% de la cartera total; mientras que los créditos a la microempresa sumaron US\$1.222 millones, que representan el 9% del crédito total (IDE Investiga, 2012).

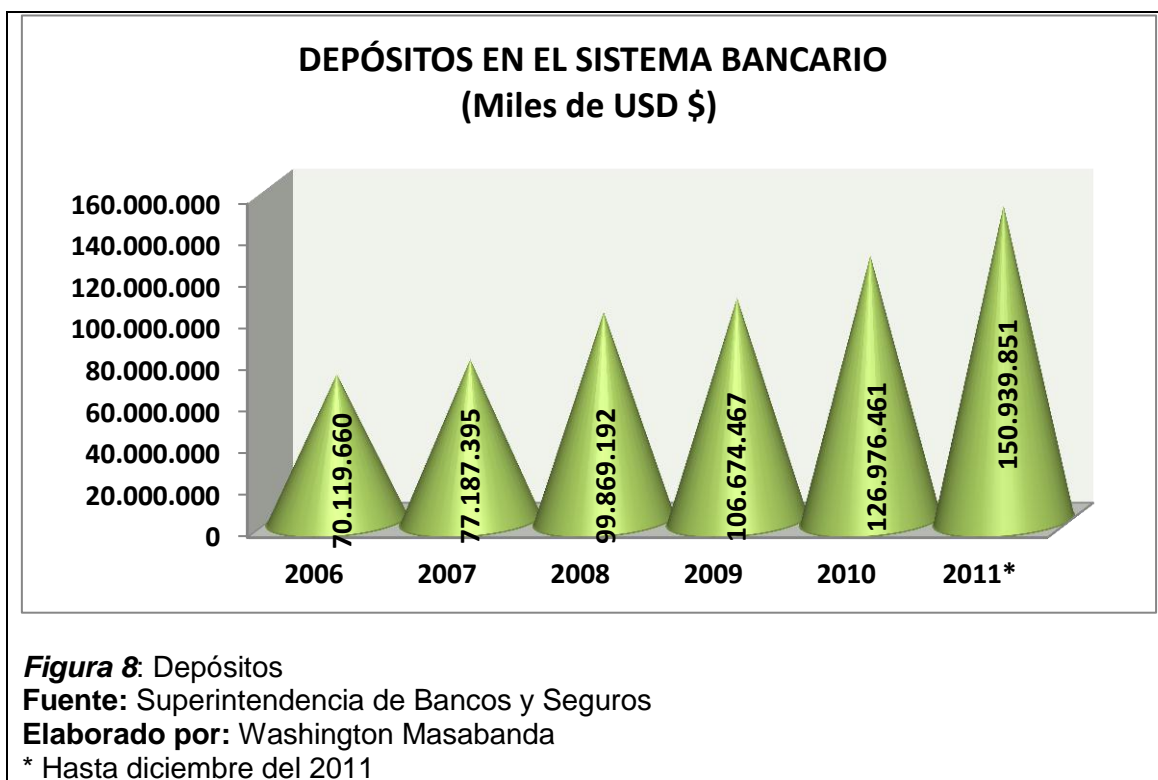
De acuerdo al artículo de internet “El panorama económico para Ecuador en el 2011”. Después de varios años difíciles, en los que los bancos restringieron los créditos privilegiando la liquidez y las empresas estaban recelosas de pedir créditos, la situación del sistema financiero vuelve a ser positiva (Cosas, 2011).

Durante el 2009, el crédito privado creció muy lentamente, pero durante casi todo el 2010 hubo un crecimiento sostenido que se mantendrá este año, según las proyecciones de la banca. Por ello, se espera que el monto de los créditos llegue a los 18.000 millones de dólares.

De hecho, durante casi toda la mitad del año pasado, se aprecia que el crecimiento de los créditos supera al de los depósitos, lo cual es un reflejo de que las empresas están retomando sus inversiones y las familias están también más dispuestas a tomar deudas (Cosas, 2011).

Estos indicadores, son un dato importante para el presente proyecto, ya que permite saber que dentro del mercado si existen varias líneas de crédito a las cuales se podría recurrir en caso de necesitar préstamos.

2.2.1.4. Depósitos



El gráfico muestra un consolidado anual de los depósitos que se dieron en el sistema bancario, entre los años 2006 hasta julio del presente año, se puede notar que los depósitos han ido incrementándose año tras año.

En el análisis minucioso que realiza el IDE Business School, por medio de la Economista Mónica Vergara, se señala que en diciembre de 2006, los depósitos ascendieron a US\$9.416 millones; en el mes de diciembre de 2007 se registró un valor de US\$10.717 millones; esta variación representa un incremento de 14%. Para diciembre 2008, los depósitos ascendieron a US\$13.179 millones, una reducción de -1,53% con respecto al mes de noviembre; pero un incremento de 23% con respecto al 2007. Para el mes de diciembre 2009 se registraron depósitos por US\$14.041 millones, un aumento de 6% con respecto al mes de noviembre y de 7% con respecto a diciembre 2008.

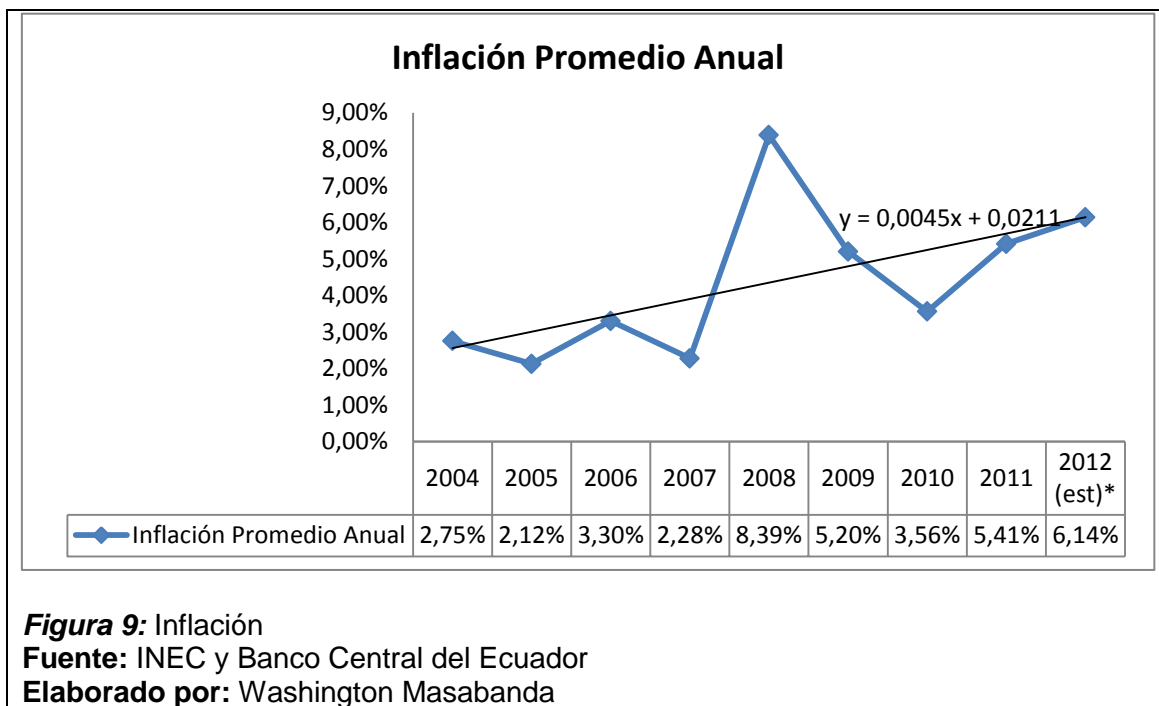
En diciembre 2010 los depósitos registraron el monto de US\$16.722 millones; un incremento de 1% con respecto a noviembre, pero se observa un aumento de 19% con respecto a los depósitos de diciembre 2009. En diciembre 2011, los depósitos fueron de US\$19.338 millones, un incremento de 4,42% con respecto a noviembre. Para enero 2012, los depósitos fueron de US\$19.622 millones, un incremento de 1,47% con respecto a diciembre 2011 y un incremento de 20% con respecto a enero 2011 (IDE Investiga, 2012).

La evolución que presenta el depósito en el sistema bancario, permite conocer que empresarios, artesanos, comerciantes y la población ecuatoriana en general, han vuelto a confiar en las entidades bancarias, confianza que se ratifica al ver los datos expuestos en el gráfico 8, los cuales dejan entrever que la gente están confiando nuevamente en las entidades bancarias para guardar su dinero.

Este indicador, para el presente proyecto es una medida que ayuda a tener confianza para realizar movimientos bancarios en cualquier entidad y que a su vez genera confianza para que el dinero que se maneje producto de la operación del negocio, se pueda destinarlo a una cuenta de cualquier institución bancaria.

2.2.1.5. Inflación

Inflación se define por el crecimiento constante y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo y esta variación se la mide a acuerdo a Índice de Precios del consumidor. (IPC)(Ahijado y Aguer, 1996: Página 328)



2.2.1.5.1. País e Industria

De acuerdo a los estadísticos del Banco Central en estos últimos dos años la inflación ha bordeado un mínimo del 3,17% y un máximo del 5,41%. (Banco Central del Ecuador, 2011: Boletín Anuario)

Para el analista económico, Walter Spurrier, estas previsiones señalan que la inflación se mantendrá en el mismo rango del año pasado, es decir entre 3% y 4%. Sin embargo, la situación final estará atada a la permanencia de los precios del crudo. Asimismo, Spurrier está convencido que los productos primarios importados, como el trigo, la soya y algunos granos tendrán un incremento en su precio, pero no repercutirá directamente en la inflación ni en el aumento del valor de la canasta básica familiar. *“Hace algunos meses teníamos una excedente de producción de leche, que incluso tuvimos que regalar y exportar a precios muy bajos a Venezuela. Esto hace que haya un equilibrio en el valor de la canasta”, señaló.* (Cosas, 2011)

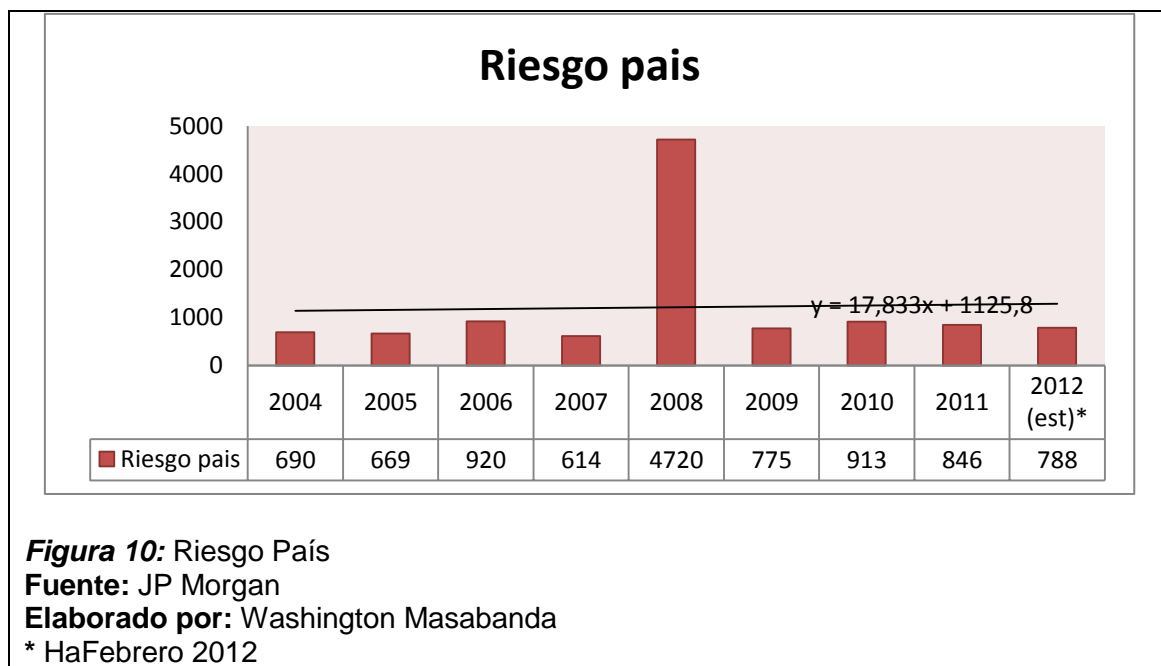
Esta inflación según un análisis del INPC (Índice Nacional de Precios del Consumidor) se ha visto marcada por un incremento en el precio de los

alimentos y bebidas no alcohólicas. Sin embargo aunque la inflación es un factor determinante el producto que se pretende comercializar es de primera necesidad y está incluido en la canasta familiar básica donde se puede observar que la participación de los productos avícolas dentro del consumo familiar es importante; pues estos productos representan el 3,2 % de la misma y el 8,7 % del grupo alimentos y bebidas.

Además, lo que es más importante aún, es que los huevos se incluyen dentro de la canasta vital, lo cual ayuda porque esta canasta es menos costosa que la canasta básica y según datos del INPC dicha canasta vital está en aproximadamente 396 USD que en relación al ingreso familiar promedio que es de 492 USD lo que genera un superávit aproximado de 96 dólares en el ingreso familiar, esto sería un factor clave ya que a pesar de que la inflación muestre variaciones, el producto a comercializar no sufre cambios bruscos o exagerados de precio, lo cual es una ventaja ya que ayuda a tener un promedio de precios que no afectan en gran medida al consumidor final y en virtud de esto dicho consumidor no excluye de su canasta vital al producto que se pretende comercializar, simplemente porque una variación en el precio de los huevos, no representa una disminución exagerada en su economía.

2.2.1.6. Riesgo País

El concepto de riesgo país, hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados. En tal sentido se pueden mencionar tres fuentes de las que proviene el riesgo de incumplimiento de una obligación: Riesgo Soberano, Riesgo de Transferencia y Riesgo Genérico. (Montilla, 2007)



La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros, medida por el Riesgo País, ha registrado importantes variaciones. En 1999 se ubicó en 3327 puntos; después de adoptar la dolarización, para el año 2003 había disminuido a 779 puntos y se mantuvo entre 600 y 900 puntos por cuatro años. En el 2007, cerró con 614 puntos. Sin embargo, en el 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias; pues se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana y por eso el EMBI aumentó rápidamente desde septiembre; cerrando el año con un riesgo país de 4731 puntos, superior al registrado en el año de la crisis bancaria. En diciembre 2009, el riesgo país fue de 775 puntos. Para el año 2010 se incrementó a 913 puntos. En 2011, el EMBI fluctuó entre 750 y 850 puntos, cerrando el año en 846 puntos. En febrero 2012, el riesgo país fue de 788 puntos (IDE Investiga, 2012).

Para el presente proyecto o idea de negocio, este indicador no representa una amenaza constante, si bien, por medio del riesgo país se refleja el nivel de seguridad y confianza que tiene el Ecuador a nivel internacional, creemos que para el caso particular del negocio a implementar esto no es tan influyente, ya que la idea del negocio es comercializar los productos en el ámbito local, sin embargo no se puede descuidar este indicador, ya que aunque el producto no

se lo vaya a comercializar en mercados internacionales, hay que siempre estar atentos a cualquier eventualidad que podría suceder con el riesgo país, debido a que en un futuro se podría demandar de inversión extranjera que ayude a el desarrollo del negocio, motivo por el cual sería bueno que este indicador cada vez refleje que el Ecuador tiene mayor estabilidad en el ámbito empresarial.

2.2.3. POLÍTICO

Cabe recordar que el presente proyecto se centra en la comercialización de huevos, y en conocimiento de esto, las variables o regulaciones políticas siempre son de constante preocupación para toda actividad económica.

El Presidente Rafael Correa pretende beneficiar al sector agrícola, mediante el decreto ejecutivo 1232, actualmente hay rebaja de aranceles para las importaciones de materias primas y bienes de capital, favoreciendo de esta manera la industria nacional.

Este decreto es un incentivo para los micros y pequeños productores agrícolas, ya que esto incentiva a la inversión y a la producción de productos en la industria o sector agrícola. Un extracto del decreto emitido señala lo siguiente:

Exceptúa el pago de los impuestos a la renta a los ingresos “provenientes de la producción y primera etapa de comercialización dentro del mercado interno de productos alimenticios de origen agrícola, avícola, cunicola, pecuario y psicola que se mantenga en estado natural.”(Ministerio de Agricultura, sector Avícola y el Gobierno, 2011: Boletín anual)

Esto pretende mejorar la productividad del sector agrícola, favorecer a pequeños y medianos productores y así disminuir los impactos de los elevados costos de insumos, maquinaria del sector agropecuario.

Es de conocimiento de todos que el Ecuador desde su institución como Nación en Democracia, desde su inauguración en 1979, siempre ha vivido en constantes problemas y crisis, razón por la cual se ha demostrado que es muy inestable a través de toda su historia. La absurda fragmentación del sistema de

partidos políticos desde el comienzo de la era en democracia ha hecho que actualmente se empeore la estabilidad deseada.

Por tal motivo, se considera que esta variable si bien es importante analizarla se cree no es un factor que marque una razón determinante para la creación del centro de acopio, esto en virtud de que como ya se mencionó, siempre ha existido en la nación la inestabilidad política y cambios continuos de las leyes, y aun existiendo estos grandes problemas que refleja la clase política, se puede evidenciar que muchas empresas han logrado conseguir el desarrollo de sus negocios de muy buena forma, se conoce que el camino a seguir no es fácil ni tampoco asegura el éxito, pero sin duda si se sabe llevar bien las cosas cumpliendo las normas, leyes o requerimientos que solicita el estado se puede encaminar de correcta manera al negocio que se pretende implementar.

2.2.4. SOCIAL

2.2.4.1. Desempleo

Según estadísticas del Banco Central del Ecuador en los pasados 2 años a nivel nacional hasta el 30 de junio del 2012, el desempleo en el Ecuador tiene un mínimo del 4,88% y un máximo del 9,10%. Y dentro de la ciudad de Quito el desempleo tiene una variación porcentual que fluctúa en estos últimos 2 años entre 4,30% y un 8,34%.(Banco Central del Ecuador, 2012: Boletín Anuario)

El Archivo virtual Explored refleja que las tasas de desempleo y subocupación se mantuvieron estables en 2008. Pero, según "Informe de Coyuntura Económica", de la Flacso, comenzaron a incrementarse a partir de junio por efectos de la crisis financiera internacional. Así, este índice creció un 8,7% para octubre, mientras que junio y julio reportaron una tasa del 6,6%. A partir de septiembre, se evidenció una recuperación y el año cerró con un 7,5%. (Archivo Virtual Explorer, 2011)

De acuerdo a fuentes de CONAVE "El sector avícola alcanza alrededor de 25 mil empleos directos y se calcula que genera 500 mil plazas si se toma en cuenta toda la cadena productiva". Dijo José Orellana, director ejecutivo de Conave.

Si se analiza estos datos y estadísticos se puede obtener 2 criterios, el primero sería que este indicador refleja que nuestro país aún tiene un alto grado de desocupación lo que genera que exista gente que no aporte y no sea parte de la economía activa del país, dejando así a la nación con serios problemas para su desarrollo, y el segundo criterio que se puede emitir, es que a pesar de ser un indicador que no precisamente es bueno para el país por los problemas que genera en la economía de una nación, por decirlo de alguna manera genera una posible ventaja para aprovechar ya que existe un alto grado de desocupación a nivel nacional por lo que las personas están necesitadas por conseguir un trabajo y esto se podría aprovechar como una oportunidad para ofrecer un empleo con un salario digno que ayude a reducir estos porcentajes de desempleo.

2.2.5. TECNOLÓGICO

En cuanto a la capacidad tecnológica que maneja la industria, a través de los años la avicultura ha ido evolucionando conforme a los avances generados producto de la globalización y cambios tecnológicos que sufre el mundo y por supuesto la industria avícola.

Para los productores este es un elemento clave y de constante preocupación ya que la evolución y el dinamismo de la avicultura les obliga a renovar constantemente sus procesos de producción, utilizando las herramientas necesarias que les ayuden a generar un ahorro en el costo de producción, y normalmente esas herramientas buscadas son las tecnológicas, para tener una idea hace 15 años atrás, las aves de postura eran criadas en suelo y el proceso de recolección de huevos era manualmente, es decir, por empleado que tenían que ir recogiendo uno por uno los huevos que dejaban las gallinas, actualmente

eso ha cambiado radicalmente, hoy por ejemplo, los grandes productores avícolas cuentan con instalaciones automatizadas, para empezar, la crianza de las aves ahora se las hace mediante jaulas que agrupan entre 4 o 5 aves, al momento de la postura de huevos, el huevo se desliza por medio de una banda automática que recoge los mismos. Como se puede ver, existe un cambio sustancial que ha ido industrializando y llevando a los más altos estándares de producción y procesos al sector avícola.

En cuanto al presente proyecto, que se trata de acopio y comercialización de huevos, la parte tecnológica no exige mayores inversiones como a las que están expuestos los productores, para el presente proyecto se necesita tener una capacidad tecnológica instalada que cuente con los servicios básicos, un adecuado lugar de almacenamiento que cuente con una temperatura estable de alrededor 16 o 17 grados centígrados, uno o dos camiones para el transporte del producto y por supuesto el personal que ayude al transporte, recolección y recepción.

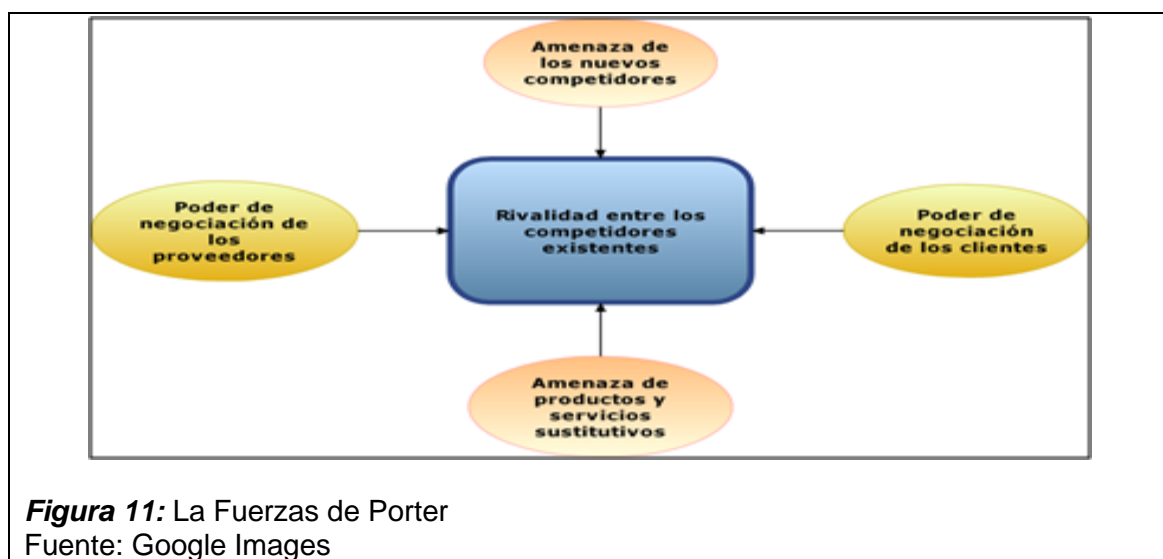
2.2.6. AMBIENTAL

Los impactos ambientales que genera la actividad avícola, son catalogados como leves en el desempeño de la gestión ambiental (BPA, 2007). Las buenas prácticas ambientales están instauradas en la guía de la producción avícola (Guía sobre Buenas Prácticas de Producción Avícola, 2007), aunque esta guía o lineamientos están más dirigidos al productor, también es de preocupación e implica involucración para el intermediario, ya que recibir un producto que cumpla con los estándares ambientales establecidos da la seguridad de contar con un producto de alta calidad, por esta razón algunas de las buenas prácticas ambientales que deben manejar los productores son las siguientes:

- ✓ Correcto manejo de residuos sólidos.
- ✓ Control de plagas.
- ✓ Manejo de residuos líquidos.

El correcto manejo y la responsabilidad que tengan los productores aquellas variables, serán de suma importancia, ya que la correcta aplicación tendrá como resultado final un producto de calidad que no ha causado daño alguno al consumidor y al medio ambiente.

2.3. FUERZAS DE PORTER



2.3.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)

Esto se refiere a los posibles competidores que podrían ingresar al mercado de la comercialización de huevos.

Si bien es cierto las barreras de entrada no son altas en cuanto a permisos de funcionamiento y lugares de operación, sin embargo se considera que un factor que ha sido determinante para que no exista ningún otro centro de acopio como el que se pretende implementar, ha sido el tema económico ya que se necesita un capital de trabajo importante para poder captar la producción de cada productor, y aun existiendo alguien con un capital que le permita desarrollar esta actividad, se presenta otro inconveniente que consideramos también es clave y es que los productores de la zona trabajan con intermediarios de su absoluta confianza y que en su preferencia sean de la

zona, esto porque al ser un negocio en el que tienen que trabajar con carteras de cobros pendientes necesitan confiar a quien venden su producción, es aquí donde se considera se puede sacar algún tipo de ventaja porque creemos que cumplimos con estos dos factores demandantes de los productores.

Amenazas

- *Barreras de entrada bajas en cuanto a permisos de funcionamiento y sitios de operación.*

Oportunidades

- *Se cuenta con una imagen de confiabilidad y seguridad para con los proveedores.*

2.3.2. Rivalidad entre competidores (Alta)

Esta variable podría ser la que más inconvenientes nos represente, ya que los competidores actuales tienen en nuestro análisis 2 factores que les favorece.

El primero se debe a que el número de pequeños intermediarios que tiene cada proveedor es alto, ya que son alrededor de 15 en total contando los 5 productores que existe en la zona, dando un promedio de 3 intermediarios por productor, y esto sería un problema porque lo que se pretende es erradicar paulatinamente a estos pequeños intermediarios.

Y el segundo factor es que algunos de estos pequeños intermediarios también gozan de la confianza de sus proveedores, además que tienen marcadas claramente sus rutas de distribución y aquí es donde la empresa pretende también ganar espacio quitándoles aquellas rutas que posee cada pequeño intermediario.

Amenazas.

- *Gran cantidad de pequeños intermediarios.*

- *Pequeños intermediarios se encuentran bien posicionados*

2.3.3. Poder de negociación de los proveedores (Media)

Esta fuerza está representada por aquellos productores de la zona que nos proveen de los productos (en este caso huevos), esto con la finalidad de poder tener la cantidad necesaria del producto para su posterior comercialización.

Dentro de la zona aproximadamente son 5 los productores que proveerán de su producto al centro de acopio, es aquí donde se considera que se puede tener al menos 2 oportunidades para aprovechar, la primera, es debido a que los proveedores no están muy bien organizados gremialmente lo cual genera una oportunidad ya que entre ellos no se ponen de acuerdo para poder fijar un precio estándar del producto que complique al intermediario, esto porque quieren captar el mayor número de intermediarios que puedan comprar la producción. Otro punto que se considera a favor es que estos productores no tienen fuertes recursos que puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, y esto se debe a que si bien es cierto tienen buena capacidad de producción, sin embargo ellos necesitan tener un buen capital de trabajo para poder pagar a sus proveedores de insumos, y este capital lo manejan de los intermediarios que cada uno de ellos tienen, por ese motivo los intermediarios llegan a inferir en los precios, ya que el productor se ve en la necesidad de generar un capital que les permita seguir con la producción de cada uno de estos planteles avícolas.

Oportunidades.

- *Proveedores no están bien organizados gremialmente*
- *Proveedores no tienen fuertes recursos que puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.*

2.3.4. Poder de negociación de los compradores (Media)

El poder que puede llegar a tener los clientes lo consideramos que se encuentra en una escala media, ya que tienen 2 aspectos, uno que les juega a favor y el otro en contra; el factor a favor de los clientes es que la comercialización que en su mayoría pretendemos brindar se centra en las tiendas de barrio, mercados minoristas y mayoristas de la ciudad de Quito, este tipo de clientes, puntualmente los clientes de mercados identifican fácilmente a sus proveedores y de esta manera ellos se organizan para fijar un precio de compra que a ellos como gremio les convenga.

Sin embargo en donde se podría aprovechar es en la casi nula oportunidad que los clientes tienen de conseguir un producto sustituto porque el producto que ellos demandan son los huevos de gallina, que no tiene un sustituto real, ya que a pesar de existir los huevos de codorniz a nuestros potenciales clientes no les interesa adquirir ese posible sustituto, esto porque el giro de negocios que desempeñan nuestros potenciales clientes se centra en la venta de los huevos de gallina más no los de codorniz.

Amenazas.

- *Buena organización de los potenciales clientes para fijar precios estándares.*

Oportunidad.

- *Los potenciales clientes no cuentan con un producto sustituto de las mismas características, es decir, huevos de gallina como tal.*

2.3.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Baja)

Se considera que esta amenaza es baja, ya que el producto que se pretende comercializar son los huevos de gallina, y los posibles sustitutos son el huevo de codorniz o de avestruz, pero a los potenciales compradores a los que se

comercializara el producto, buscan específicamente adquirir el huevo de gallina, más no los huevos de codorniz, avestruz o pato que se podría pensar como sustitutos, ya que si buscamos una explicación se debe a un tema de costumbres y hasta de cultura alimenticia que marca claramente la preferencia hacia el consumo de huevos de gallina que determina un consumo per cápita de 140 unidades anuales.

Amenaza.

- *Los huevos de codorniz, pato y avestruz, son sustitutos que podrían llegar a tener cierta incidencia en el caso de que los huevos de gallina llegasen a tener algún problema de índole sanitario.*

2.4. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

Al ser el huevo un producto de primera necesidad, la comercialización excluye el pago del 12% del Impuesto al Valor Agregado, únicamente los intermediarios están obligados a realizar la retención del 1% de valor total vendido por concepto de retención en la fuente.

Para el presente proyecto existen algunas leyes, reglamentos y normas que están relacionadas con las buenas Prácticas y que deben tomarse en cuenta, tanto para la producción de huevos y su comercialización, por tal motivo las siguientes normas son aplicables al presente proyecto: (Guía sobre Buenas Prácticas de Producción Avícola, 2007: Páginas 4-9)

- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Reglamento de Control de Instalación y funcionamiento de Granjas avícolas encontrado en el texto unificado de la legislación secundaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería – TULSMAG-, Edición especial No 1 del 20 de marzo del 2003
- ✓ Ley de Sanidad animal y su reglamento
- ✓ Ley de Gestión Ambiental 1

- ✓ Ley de Aguas y su Reglamento
- ✓ Ordenanzas municipales relacionadas con el establecimiento de planteles y centros de comercialización avícolas.
- ✓ Decisión No. 436 sobre Plaguicidas de la Comunidad Andina de Naciones
- ✓ Decisión No. 483 sobre productos veterinarios de la CAN
- ✓ Norma INEN 1108 “Agua Potable. Requisitos”
- ✓ Norma INEN 1830 “Alimentos zootécnicos para aves ponedoras. Requisitos”
- ✓ Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados.
- ✓ Norma de Calidad Ambiental para el manejo de desechos sólidos.

2.5. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.5.1. La idea y el modelo de negocio

Según los datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), el sector avícola produce actualmente 108 mil toneladas métricas de huevos y 406 mil toneladas métricas de carne de pollo. Así, el crecimiento que se alcanzó fue del 193% y el 588%, respectivamente, en el lapso comprendido entre 1990 y 2009. Esto permite inferir en que existe una marcada tendencia positiva en lo que concierne al sector Avícola. (Diario Hoy, 2009)

Sustentándose en estos indicadores, en la ciudad de Quito específicamente en la parroquia rural de Puéllaro la avicultura es una de las actividades económicas más realizadas dentro del sector agropecuario y ha venido siendo constante dentro de estos últimos años, esto debido a la gran demanda de su producto (huevos) que es solicitado por absolutamente todos los estratos sociales de la población.

Partiendo de esta breve premisa, el interés por la creación de esta idea de negocio, surge debido al conocimiento que se tiene sobre cómo se realiza la producción y posteriormente la comercialización de huevos que existen en la localidad, los productores avícolas de la zona tienen cada uno a su haber varios pequeños intermediarios que sirven de canal para que su producto sea comercializado, esto sucede ya que un pequeño intermediario no avanza a comprar la producción de huevos del productor, primero porque al ser pequeños comerciantes no tienen la capacidad económica de hacerlo y segundo porque las rutas que manejan para la entrega del producto son escasas o en su defecto los clientes de estos intermediarios son muy pequeños hablando en términos de pedido del producto. Entonces para estos productores les resulta muy complejo y considerablemente arriesgado estar vendiendo su producción a varios intermediarios, porque se origina un sube y baja de precios que les quita poder de negociación, debido a que la cantidad de intermediarios que existen superan a los productores de la zona, al suceder esto los intermediarios comienzan a tener un poder de negociación que les permite a ellos en muchos de los casos jugar con la negociación y llegar a inferir en el precio.

Entonces la idea del negocio es erradicar paulatinamente los intermediarios que existen en la zona, pensando que un futuro se centralice hacia la empresa la venta del producto convirtiéndola en el gran intermediario de la zona que a su vez comercializará el producto a mercados mayoristas, minoristas, detallistas, etc. Creando así un canal de distribución que sería:



2.5.2. Valor Agregado

Antes de mencionar cuál es el valor agregado que se pretende dar a este centro de acopio, es conveniente saber que los grandes competidores de los productores de Puéllaro son los productores de Ambato y los mismos han logrado establecer una marca global que se encuentra posicionada en la mente del cliente, por tal motivo la gente los identifica como “LOS HUEVOS DE AMBATO”, más no como una marca específica de cada productor de Ambato.

Entonces la idea de dar valor agregado, surge primeramente porque los productores de Puéllaro tampoco tienen marcas específicas que los identifique y en segundo lugar, Puéllaro a pesar de ser una zona en donde se desarrolla netamente la actividad avícola, no ha logrado establecer esta conciencia o posicionamiento dentro del consumidor; por estas razones el valor agregado que se quiere dar, es el ver la posibilidad de establecer una marca que identifique claramente a la producción y comercialización de los huevos en la parroquia rural de Puéllaro, esto obviamente con aquellos clientes que estén dispuestos a aceptar un producto que identifique una marca, y con los clientes que no deseen tener el producto identificado con la marca, se realizará un marketing de boca a boca para que sepan que el producto es de Puéllaro, esto sería con la finalidad de poder crear mayor competencia a los productores de Ambato, ya que el consumidor podrá identificar o escoger entre “Los huevos de Puéllaro” o “Los huevos de Ambato”.

Adicionalmente, es preciso señalar, que muy aparte de generar una marca para la empresa, el presente proyecto no solo servirá para dar ese valor agregado a la avicultura en la parroquia de Puéllaro, también por medio del presente proyecto se pretende que la Parroquia Rural de Puéllaro tenga un atractivo turístico para sus visitantes, atractivo que tendrá como foco central al desarrollo de la industria avícola que se desarrolla dentro de la misma.

2.5.3. Estructura Legal de la Empresa

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, dentro de estas compañías el nombre puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. En virtud de esto la empresa llevará la siguiente razón social: Avícola El Artesón Cia Ltda.

Socios

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Super de Cias, 2011: Art. 95).

Capital mínimo

La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.(Super de Cias, 2011: Art. 95).

2.5.4. Misión, Visión y Objetivos de la Empresa.

2.5.4.1. Misión de la Empresa

Comercializar productos avícolas de alto valor nutricional, cumpliendo con los estándares de bioseguridad y procesos, para ofrecer a nuestros consumidores la garantía total de un producto alimenticio de calidad.

2.5.4.2. Visión de la Empresa

Establecer dentro de 5 años el nombre de AVICOLA EL ARTESON como la opción preferente de los consumidores y comerciantes de productos avícolas, respaldados por la confianza y aceptación que se deriva de la calidad humana de sus propietarios, trabajadores y principalmente de la calidad de su producto alimenticio.

2.5.4.3. Objetivos y Valores de la Empresa

Los objetivos como empresa son:

- ✓ Consolidar a la empresa como la opción preferente para el consumidor.
- ✓ Alcanzar una participación importante dentro de la zona productiva en la que nos desempeñamos.
- ✓ Ser una marca diferente y competitiva.
- ✓ Tener precios diferenciadores.
- ✓ Comprometer a todo nuestro personal con la cultura organizacional enfocada al cliente.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y eficacia en nuestros procesos.
- ✓ Alcanzar la identificación de los clientes por el buen trato y calidad del producto.

VALORES.

Los valores son la base y el sustento de la empresa, y también incluyen a quienes trabajan en ella. Estos valores se expresan en el comportamiento y trato con los clientes, empleados, proveedores y con la comunidad en general de AVICOLA EL ARTESON, es una empresa que destaca y se siente representada por los siguientes valores:

RESPONSABILIDAD. Indispensable en el cuerpo de trabajo de la empresa, este valor es la base del principio ético y moral en que se deben desempeñar los actores que estén involucrados con la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO. El trabajo en conjunto es el medio por el cual Avícola El Artesón pretende cumplir aquellos objetivos trazados, así como también el cumplimiento de la misión propuesta.

HONESTIDAD. Es importante que los integrantes de Avícola El Artesón trabajen en un ambiente que les provea confianza y estén seguros que dentro de la empresa se trabaja con principios de justicia y verdad.

OPTIMISMO. Lograr un ambiente de trabajo ameno que incentive todos los días a los integrantes de la empresa a empezar y terminar la jornada laboral con optimismo y alegría.

RESPECTO. Generar la aceptación entre todos los miembros de la empresa, compartiendo y aprendiendo ha aceptar que todos somos distintos, es indispensable que dentro de la empresa todos se respeten y se sientan confiados de decir lo que piensen

SERVICIO. Al ser una empresa de comercialización, es determinante que todos los actores de la empresa estén siempre prestos a brindar una ayuda a la persona que lo solicite, con más razón si se trata de un cliente, la atención y el

servicio brindado de Avícola El Artesón son pilares que podrían brindar un diferencial respecto a la competencia.

2.6. EL PRODUCTO O EL SERVICIO

Características del Producto a Comercializar.

Producto: Huevos de Gallina.

Composición del huevo.-

El cascarón del huevo está formado por alrededor de 65 % de agua. La yema está compuesta aproximadamente por un 50 % de agua; pero, la parte sólida está constituida de una gran cantidad de grasa, proteínas, vitaminas y minerales. A medida que aumenta la edad promedio de la parvada, se produce un incremento en el peso, peso seco y porcentaje de yema del huevo, mientras que disminuye el porcentaje del cascarón, de la albúmina y de los sólidos en esta última. (North y Bell, 1993; Jeffrey y Graham, 1995)

Forma y tamaño del huevo.-

Gran parte de los huevos poseen forma ovoide. Cada gallina pone huevos sucesivos con la misma forma, es decir, puntiagudos, alargados, gruesos, etc (Sauveur, 1993).

Tabla 3
Especificaciones de un huevo estándar

PARÁMETRO	VALOR
Peso (g)	57,6
Volumen (cm ³)	63,0
Densidad relativa	1,09
Circunferencia mayor (cm)	15,7
Circunferencia menor (cm)	13,7
Índice de forma	63,0
Superficie (cm ²)	68,0

Fuente: Jeffrey y Graham, 1995

Tabla 4: Clasificación del Huevo
Clasificación del Huevo

Clasificación de Huevos Blanco y Color	
Tamaño	Peso en Gramos
Especial	68 o mas
Extra	61 - 67
Grande	54 - 60
Mediano	47 - 53
Chico	40 - 46

Fuente: Sr. Washington Masabanda López, (Ex productor avícola)

Valor Nutricional.-

- ✓ Contiene proteínas con mayor valor biológico, es decir son aquellas que el organismo asimila con mayor proporción.
- ✓ Un huevo aporta 6gr de proteínas y 5 grs de grasa, así como 1 miligramo de hierro y vitaminas A, D, B12, B2 y B3 y 255 grs de colesterol. (Buenas Prácticas Avícolas, 2007)

Partiendo de esta descripción general del producto, tanto en su características, beneficios y demás atributos, se pretende establecer un centro de acopio para que los productores de huevos de esta zona avícola vendan exclusivamente a la empresa su producción para posteriormente poder comercializar el producto a los distintos nichos de mercado; es decir, esto conlleva una relación directa entre los productores hacia la empresa, lo cual genera una estrategia de integración hacia atrás.

Por estas razones el centro de acopio y comercialización se establecerá en la parroquia de Puéllaro, para de esta manera captar y almacenar el producto dentro de las instalaciones que llegará al lugar por medio de un camión que cargará la producción de huevos de cada uno de los productores que se

encuentran en la zona parroquial de Puéllaro y así finalmente comenzar la comercialización hacia sus distintos lugares de destino.

2.7. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Alianzas estratégicas con Proveedores:

Lo primero a realizar es buscar alianzas con cada uno de los productores de huevos de la localidad de Puéllaro lugar donde se establecerá el centro de acopio.

Esto permitirá erradicar paulatinamente a los intermediarios actuales que se encuentran dentro de la localidad, se sabe que cada uno de los productores tienen muchos pequeños intermediarios lo que genera que ellos tengan el poder de negociación sobre los productores, en conocimiento de esto, la manera en que se pretende consolidar esas alianzas con los productores es estableciendo una política de pagos de máximo 8 días por la cantidad de huevos que se solicite por parte de la empresa o de ser necesario anticipar cierto porcentaje de dinero por el pedido realizado, esta política les compromete a reservar el cupo pedido por la empresa, además eso también permitirá a la empresa abaratar en cierta medida la compra de los huevos a los productores, ya que se podrá tener cierto grado de negociación para establecer posibles descuentos al momento de realizar el pedido, por tal razón es importante que en la alianza con los proveedores se tenga un plazo de 8 días, de esta manera al trabajar con 8 días de clientes se podrá autofinanciar la adquisición del producto y realizar los pagos en los plazos establecidos con los proveedores.

Otra ventaja, sería que se podría llegar a un acuerdo para manejar los plazos de créditos, esta alianza es muy beneficiosa para ellos, ya que los proveedores de materia prima de los productores trabajan con tiempos cortos de espera para el pago de los insumos, entonces al pagarles por el producto en un rango

de máximo 8 días o anticiparles un pago a los productores les permitirá a ellos también manejar de mejor manera sus tiempos y pagos a sus proveedores.

Paralelamente a consolidar la alianza con los productores, también se trabajará en la búsqueda de rutas de entrega del producto, las mismas que por conocimiento de esta industria son generalmente los mercados mayoristas y minoristas.

En cuanto a la estrategia de crecimiento, de acuerdo con las rutas de entrega y comercialización que se maneje, es muy factible la apertura de dos sucursales, una en la localidad de Otavalo y otra en el sector de Tumbaco, esto debido a que es muy probable que la mayoría de nuestra comercialización del producto se concentre alrededor de estos lugares, primeramente porque existe un buen ingreso del producto hacia la ciudad de Ibarra, Tulcán y la frontera con Colombia y segundo porque alrededor de Tumbaco igualmente existen parroquias y lugares dentro de la ciudad de Quito en donde es bien comercializado el producto.

2.8. ANÁLISIS FODA

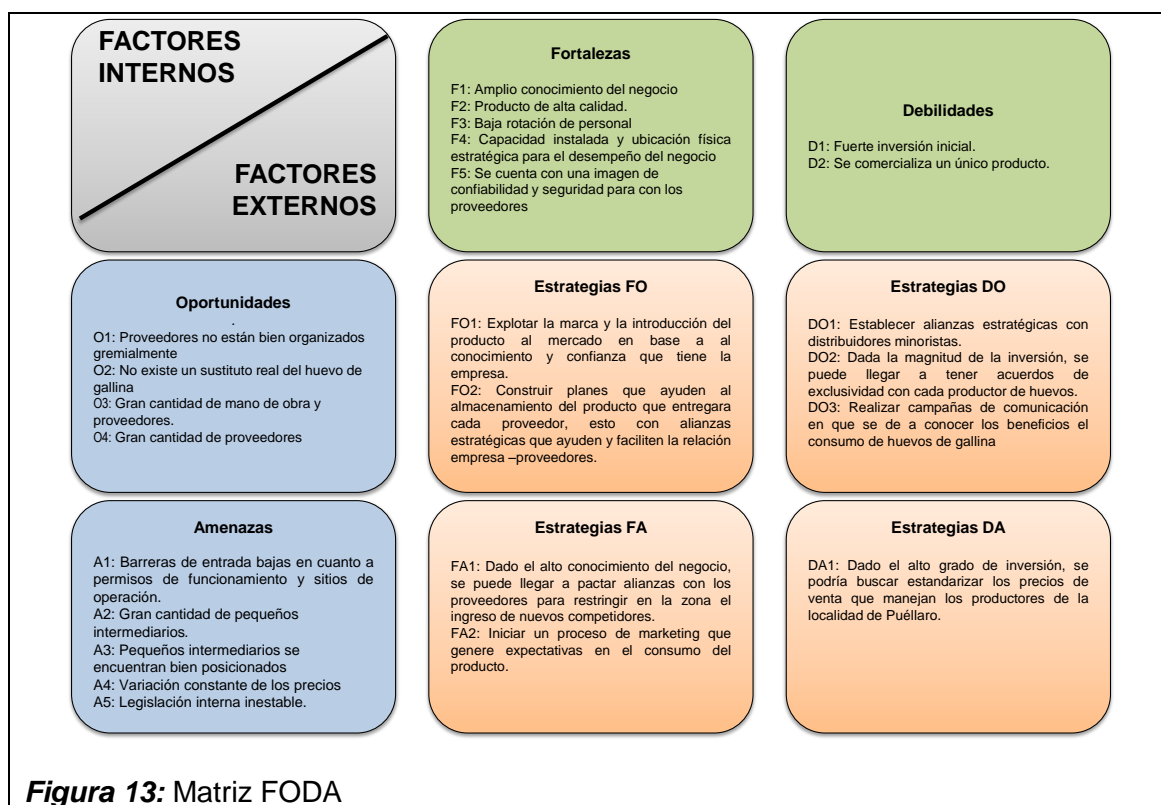


Figura 13: Matriz FODA

2.9. MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) sirve para realizar una auditoría interna de la administración de una empresa, mediante esta matriz se formulan estrategias que resumen y evalúan aquellas fuerzas y debilidades importantes que se encuentran inmersas en el desempeño interno de una empresa. La elaboración de esta matriz requiere la aplicación de juicios intuitivos, por tal razón se debe señalar aquellas variables críticas de éxito. (Contreras, 2006)

Tabla 5
Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Matriz EFI			
Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
1. Amplio conocimiento de rutas y lugares de entrega del producto	0,1	4	0,4
2. Precios de venta competitivos	0,22	4	0,88
3. Alianzas con proveedores	0,08	3	0,24
4. Políticas de crédito ajustados a la necesidad del cliente	0,15	4	0,6
5. Personal suficiente para la operación del negocio	0,05	3	0,15
Subtotal	0,6		2,27
Debilidades			
1. Se comercializa un único producto	0,2	1	0,2
2. Inversión Inicial importante	0,03	2	0,06
3. Se cuenta con un solo camión para la distribución	0,07	2	0,14
4. Imagen de empresa nueva para potenciales clientes	0,1	1	0,1
Subtotal	0,4		0,5
TOTAL	1		2,77

La ponderación total para Avícola El Artesón respecto a sus fuerzas y debilidades, tiene un promedio de 2.77, este indicador señala que la empresa cuenta con una posición interna fuerte y se encuentra por encima de la media, siendo esto un importante aporte para saber que en términos generales la

empresa goza de una buena posición estratégica interna, sin embargo el resultado también permite saber que aún faltan varias acciones estratégicas por llevar para mejorar el desempeño interno de Avícola El Artesón.

2.10. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2006)

Es decir, en términos generales, esta matriz permite tomar en cuenta aquellas variables analizadas en el macro entorno de la empresa y que representan oportunidades o amenazas para Avícola El Artesón.

Tabla 6
Matriz de Evaluación de los Factores Externos

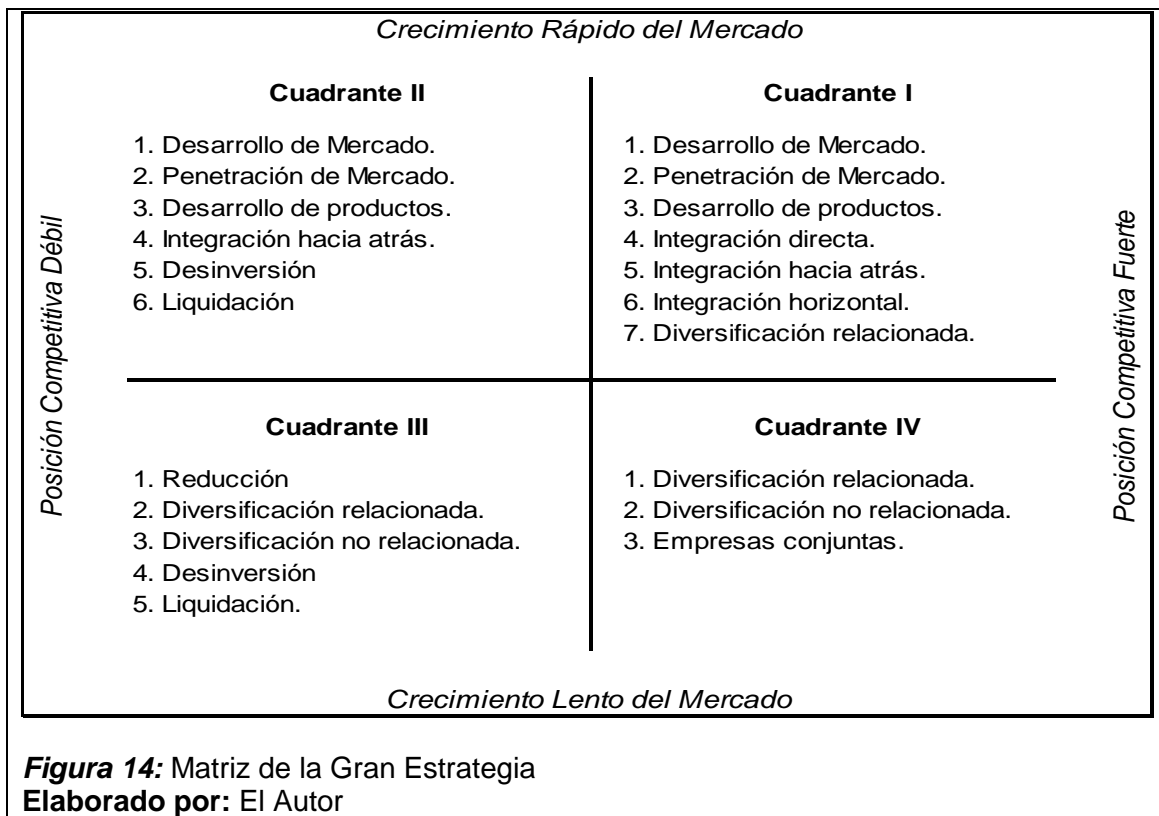
Matriz EFE			
Factores claves de éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
1. El 79% del potencial mercado analizado se dedica a la comercialización de huevos	0,15	4	0,6
2. El consumo de Huevos en el Ecuador crece anualmente en un 4% en promedio	0,13	4	0,52
3. Las instituciones financieras facilitan varias líneas de crédito para el apalancamiento	0,03	2	0,06
4. El presente Gobierno ofrece planes de apoyo al sector agropecuario	0,03	2	0,06
5. La comercialización de huevoa excluye el pago del 12% del IVA	0,06	2	0,12
6. Los potenciales clientes de la empresa solo están interesados en adquirir huevos de gallino, mas no otros sustitutos.	0,1	3	0,3
7. Potenciales proveedores cuentan con importantes volúmenes de producción de huevos que aseguran la empresa el abastecimiento del mismo.	0,08	2	0,16
Subtotal	0,58		1,82
Amenazas			

1. El 51% de los comercializadores de huevos son independientes	0,11	4	0,44
2. El Huevo de gallina tiene una imagen de relación con el colesterol	0,08	2	0,16
3. La comercialización de huevos esta sujeta a constantes variaciones en los precios de venta	0,13	4	0,52
4. Al no ser productores, en términos de calidad de producto se depende bastante del manejo y las buenas prácticas de nuestros proveedores	0,08	3	0,24
5. La barreras de entrada y funcionamiento son bajas	0,02	2	0,04
Subtotal	0,42		1,4
TOTAL	1		3,22

En términos generales, la posición estratégica respecto a los factores externos que atañen ha Avícola El Artesón demuestran resultados positivos a favor de la empresa, el indicador total ponderado de 3.22 señala que la empresa está minimizando aquellas amenazas que podrían jugar en contra al negocio y al mismo tiempo al parecer se estaría capitalizando de manera correcta aquellas oportunidades externas que nos ofrece el entorno en el que se desempeñaría Avícola El Artesón.

2.11. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia es una herramienta que ayuda a formular estrategias alternativas, esta matriz esta constituida bajo dos dimensiones de evaluación: *la posición competitiva y el crecimiento del mercado.*(David, F., 2007: Página 237)



Respecto a la empresa Avícola El Artesón, la posición actual en la que se enmarca la empresa es el tercer cuadrante, los negocios ubicados en este cuadrante son las que compiten en industrias de crecimiento lento y posiciones competitivas débiles.

Avícola El Artesón al ser una empresa nueva tiene una posición competitiva débil ya que no tiene una fuerte y reconocida marca, su experiencia apenas esta por comenzar y finalmente algunos competidores ya se encuentran posicionados, respecto al crecimiento del mercado y/o industria, esto viene ligado y en coherencia a la etapa actual en que se desarrolla la industria avícola, la misma que se encuentra en una etapa de madurez ya que los procesos inherentes a esta actividad económica se encuentran más enfocados al mejoramiento continuo y a brindar a la industria procesos que les permitan sostenerse adecuadamente en el tiempo.

Para Avícola El Artesón ubicarse en este cuadrante no es sinónimo de que algo está sucediendo mal, por el contrario al ubicarnos en esta posición estamos siendo cautos y conscientes de que se deben hacer grandes esfuerzos para lograr desarrollar adecuadamente a la empresa, por tal razón al ubicarnos en este cuadrante sabemos que estratégicamente se debe buscar reducir nuestros costos, realizar inversiones en activos que fuesen solo estrictamente necesarios y al no ser productores, la mejor forma de reducir riesgos por el hecho de tener un único producto sería tratar de utilizar cierto porcentaje de los recursos y destinarlos a la diversificación de productos que podría ofrecer Avícola El Artesón dentro de su cartera de productos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Con la investigación de mercados se analizará cual es el comportamiento de los distintos actores del entorno de la industria Avícola, puntualmente los competidores y consumidores.

3.1. DEFINICION DEL PROBLEMA

3.1.1. Problema Gerencial

En este punto lo que se pretende determinar, es saber cuáles son las acciones a seguir para introducir al mercado el servicio de Comercialización de huevos que desea realizar este centro de Acopio y Comercialización Avícola ubicado en la parroquia rural de Puéllaro.

3.1.2. Problema de Investigación de Mercados

El objeto de esta investigación pretende determinar la viabilidad que existe para la apertura del Centro de Acopio y Comercialización Avícola ubicado en la parroquia rural de Puéllaro, la problemática radica en obtener aquella información necesaria, que nos permita saber en donde se encuentran ubicados aquellos potenciales compradores del producto que se pretende comercializar, todo con el fin de demostrar la viabilidad del presente proyecto.

3.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

3.2.1. Objetivo General

Mediante esta investigación se pretende determinar aquellas variables que podrían generar en alguna medida el éxito o fracaso del Centro de Acopio y Comercialización Avícola.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno para ver las variables que afectan el giro del negocio.
- Saber cuáles son los potenciales clientes o compradores.
- Determinar por qué se genera esa necesidad de compra hacia nuestro producto por parte de los clientes.
- Conocer cuál sería la fijación de precios que se establecería al cliente, tomando en cuenta los cinco grupos de interés (*consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores*) que afectan a la decisión de una fijación de precios. (David, 2008: Página 54)
- Determinar aquellos canales de distribución que serían más viables para este tipo de comercialización, es decir, los puntos de venta, mayoristas o minoristas.
- Identificar aquellos competidores que se encuentran dentro de la zona de posible comercialización.
- Investigar que rutas, mercados y canales de distribución manejan los competidores.
- Saber cuáles son los proveedores que venderán la producción de su producto al centro de acopio.
- Conocer cuáles son los productos sustitutos reales a los que estarían dispuestos a acceder nuestros potenciales clientes.

3.3. NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Estas necesidades de información serán obtenidas por medio de fuentes primarias y secundarias, que arrojarán datos cualitativos y cuantitativos, en los que se analizará a los clientes, productos sustitutos y competidores que encierra este giro de negocio.

Para facilidad del análisis y entendimiento de este punto se detalla una tabla que se puede ver en el anexo 3.1

3.4. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1. Diseño de la Investigación.

De acuerdo a los problemas y necesidades de información señaladas que se pretende identificar con la investigación de mercados, el presente proyecto investigativo se lo realizará mediante dos categorías de investigación, por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa.

3.4.2. Grupo Objetivo

Para objeto de esta investigación se diseñara la muestra en base a la población del cantón Quito, tanto en sus parroquias urbanas como rurales.

3.4.3. Tipo de Investigación

Con fines de estudio la investigación que se realizará será de tipo Exploratoria descriptiva concluyente, y para motivo de esta investigación se realizará un estudio de la siguiente manera:

- Encuestas al segmento objetivo.
 - Detallistas.
 - Mercados Mayoristas.
 - Mercados Minoristas.

- Entrevistas con expertos de la industria de la avicultura.
 - Dr. Marco Navarrete, Productor Propietario de la empresa “Selecto”
 - Señor Rodrigo Torres, Productor y Propietario.
 - Señor Germán Narváez, Comerciante mayorista de huevos de gallina.

3.4.3.1. Investigación Cuantitativa.

❖ Encuestas

De acuerdo a Malhorta las encuestas son “Entrevistas a un gran número de personas, utilizando un cuestionario prediseñado”. (Naresh K. Malhorta, 2008:Página 21)

A través de las encuestas se buscará determinar aquella información del funcionamiento de compra, tendencias y comportamientos de los posibles clientes a los que se pretende comercializar el producto (huevos), lo cual ayudará a tener un mejor entendimiento respecto al direccionamiento estratégico para el presente proyecto.

❖ Mercado Objetivo

Este servicio de comercialización está dirigido a aquellos clientes mayoristas, minoristas, detallistas o tenderos que se dedican a la comercialización o venta de huevos de gallina para el consumidor final o para otro tipo de clientes. (los clientes mayoristas normalmente redistribuyen el producto en ferias o mercados)

Debido a que el producto a comercializar es de amplio consumo y no se restringe a niveles socios económicos, ni plazas o lugares específicos, el mercado objetivo será para este caso todos los lugares en donde se vendan o comercialicen los huevos de gallina dentro del cantón Quito.

Tabla 7
Preguntas y Objetivos de la Investigación

Preguntas	Objetivos
MERCADO	
1. ¿A quién compra los huevos o que proveedor es el que trabaja con ustedes?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer aquellas empresas bien posicionadas. • Determinar que capacidad de producción tienen los proveedores. • Conocer las empresas competidoras más fuertes. • Determinar planes de contingencia.
2. ¿Qué factores considera usted influyentes o importantes para adquirir el producto?	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la mejor manera de presentación del producto • Conocer los precios que están dispuestos a pagar. • Determinar la manera en que prefieren llegue el producto.
3. ¿Cuál es su volumen de ventas semanal de huevos?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer cuál es la dimensión real del tamaño de mercado existente. • Saber la frecuencia de compra. • Estimar la demanda potencial. • Conocer la viabilidad comercial para el producto.
4. ¿Cuáles son los potenciales productos sustitutos que prefiere su cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el producto sustituto que mayormente podría sustituir al huevo de gallina. • Determinar la participación de mercado de los sustitutos.
5. ¿Qué zonas o lugares considera usted que son los preferidos por los clientes para la compra del producto?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la manera más adecuada de distribución del producto. • Determinar las plazas estratégicas de venta del producto.
6. ¿Cuándo su cliente, se acerca a comprar huevos, que se fija para efectivizar la compra?	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la conducta de compra del consumidor. • Determinar las variables más influyentes para el cliente final.
7. ¿Cuál es la disposición de pago que tienen los clientes hacia el producto?	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la estrategia de cobros más conveniente.

❖ **Delimitación de la investigación**

Como ya se mencionó, la investigación estará delimitada a la provincia de Pichincha en su cantón Quito, en las parroquias urbanas y rurales.

Motivo por el cual se estima que el tiempo para dicho estudio será un tiempo aproximado de un mes en el cual se recabará la información necesaria que ayude a determinar la viabilidad que existe para este plan de negocios.

❖ **Definición de la muestra**

Para determinar la muestra de investigación, se utilizó información del último estudio y censo Económico 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a nivel nacional, a través de su base de datos llamada CENEC (Censo nacional económico), se ha tomado la categoría que describe los CIU Principal a cuatro dígitos en lo referente a la comercialización al por mayor y menor existente en la provincia de Pichincha específicamente en el cantón Quito.

En la siguiente tabla se muestra el número de comercios al por mayor y menor existentes:

Tabla 8
Número de establecimientos dedicados a la comercialización

	Al por Mayor	Al por Menor	Total
Cantón Quito	2120	47501	49621

Fuente: INEC, Base de datos Censo Económico 2010

Sin embargo, de los 49621 establecimientos se debe depurar y categorizar solo aquellos que se dediquen a la comercialización o venta de alimentos, bebidas o tabacos, así como también los de materia prima agrícola o animales vivos, por lo cual se ha elaborado la tabla 9 que indica el número de establecimientos de servicios comerciales al por mayor y menor.

Tabla 9
Producto Comercializado a 4 Dígitos

Cantón Quito	Al por Mayor	Al por Menor	Total
6111 Servicios comerciales al por mayor de materias primas agrícolas y animales vivos, excepto los prestados a comisión	60	20	80
6112 Servicios comerciales al por mayor de comidas, bebidas y tabaco, excepto los prestados a comisión o por contrato.	141	33	174
6121 Servicios comerciales al por mayor de materias primas agrícolas y animales vivos, los prestados a comisión o por contrato	12	4	16
6122 Servicios comerciales al por mayor de comidas, bebidas y tabaco, los prestados a comisión o por contrato.	21	9	30
6211 Servicios comerciales al por menor de materias primas agrícolas y animales vivos, en tiendas no especializadas.	13	3282	3295
6212 Servicios comerciales al por menor de comidas, bebidas y tabaco, en tiendas no especializadas.	26	10149	10175
6221 Servicios comerciales al por menor de materias primas agrícolas y animales vivos, en tiendas especializadas.	12	1054	1066
6222 Servicios comerciales al por menor de comidas, bebidas y tabaco, en tiendas especializadas.	23	2976	2999
6241 Servicios comerciales al por menor de materias primas agrícolas y animales vivos, sin intervención de tiendas de ve	9	262	271
6242 Servicios comerciales al por menor de comidas, bebidas y tabaco, sin intervención de tiendas de venta.	6	1018	1024
6251 Servicios comerciales al por menor de materias primas agrícolas y animales vivos, a comisión o por contrato	0	6	6
6252 Servicios comerciales al por menor de comidas, bebidas y tabaco, a comisión o por contrato	0	16	16
TOTAL	323	18829	19152

Fuente: INEC, Base de datos Censo Económico 2010

La tabla 9 señala que existen 19152 establecimientos dedicados a este tipo de actividad comercial, dentro de las cuales se ubica el producto que se va a comercializar (huevos de gallina), sin embargo gracias a los datos del censo aplicado por el INEC a continuación se elaboró la tabla 10 que indica el número final de establecimientos en el cantón Quito.

Tabla 10
Descripción CIU principal a 4 dígitos

Cantón Quito	Al por Mayor	Al por Menor	Total
Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos.	45	15	60
Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.	151	36	187
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.	54	14408	14462
Venta al por menor de alimentos en comercios especializados.	19	2584	2603
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en puestos de venta y mercados.	15	1219	1234
Total	284	18262	18546

Fuente: INEC, Base de datos censo económico 2010

Es importante explicar que la tabla 10 difiere de la 9 ya que en esta última, el INEC excluyó algunos servicios de comercialización dedicados principalmente a la venta de bebidas y tabacos (no todos), por esta razón el total de establecimientos en el cantón es 18546.

Sería un error tomar como universo grande (N) a los 18546 establecimientos de comercio al por mayor y menor, ya que si bien es cierto los huevos de gallina se enmarcan dentro de esas categorías de venta que muestra la tabla 10, es conveniente delimitar mejor el universo final.

Hablar de ventas al por mayor o menor de alimentos, bebidas o tabacos abarca un mercado muy amplio en el que a lo mejor no en todos estos establecimientos se vende huevos de gallinas, por esta razón y con fines de una mejor delimitación del universo total, se ha realizado una investigación de

campo en el cantón Quito en las zonas urbanas y rurales, la cual ha consistido en recorrer y visitar tiendas de barrios, mercados mayoristas, mercados minoristas, etc., con la finalidad de evaluar en cuántos de estos lugares se vende realmente el producto de manera importante (cantidad) que se quiere comercializar.

❖ **Los resultados fueron los siguientes:**

Se visitó un total de 52 lugares, de los cuales en 38 de ellos se constató que se dedican de manera importante (cantidad) a la venta de huevos de gallina y que las ventas derivadas de esa actividad les genera un buen margen de ingresos del total de ventas mensuales que realizan en sus respectivos negocios, hablando en términos porcentuales esos 38 lugares representarían el 73%.

Finalmente gracias a la investigación de campo, se puede inferir que el 73% del total de 18546 plazas dedicadas a la venta al por mayor y menor de materias primas agropecuarias, animales vivos, alimentos, bebidas y tabacos tanto en comercios especializados y no especializados, están dedicados de manera importante y generan altos ingresos para sus negocios por el concepto de venta y comercialización de huevos de gallina.

En virtud de todo el análisis previo, se puede decir que el universo (N) estaría delimitado por el 73% de las 18546 plazas, lo que da un resultado de un N igual a 13538 plazas.

❖ Método para determinar la muestra

El método para seleccionar la muestra sería aleatoria simple, ya que así se tomaría elementos al azar de la población existente que estamos investigando, lo cual permitirá tener resultados más objetivos para el posterior análisis.

Fórmula1

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 * N * p * q}{NE^2 + (z_{\alpha/2})^2 * p * q}$$

Fuente: “Estadística, Métodos y aplicaciones”

Tabla 11

Esquema del cálculo de la muestra

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Fuente: “Estadística, Métodos y aplicaciones”

Donde:

N= 13538

p= 0,5

q= 1 - 0,5

E= 5%

Z $\frac{\alpha}{2}$ = 2

Con estos datos y conforme al análisis previo efectuado anteriormente, se ha determinado según el muestreo aleatorio simple, que el total de encuestas a realizar es de 372. (n=372)

Los resultados de cada una de las preguntas realizadas a los encuestados, se encuentran detalladas en el anexo 3.2.

Conclusiones de la Investigación Cuantitativa.

- La investigación muestra que el 68% de los encuestados pertenecen al sexo femenino, esto es importante y de gran aporte para la investigación ya que permite conocer que al momento de la comercialización o búsqueda de plazas para la venta del producto, es muy probable que nuestros potenciales clientes y con quienes se deba tratar serán las mujeres
- La investigación señala que el 79% de los lugares visitados, se dedican a la venta de huevos de gallina, este es un indicador muy importante ya que el mismo sugiere que existe un amplio mercado en donde se podría colocar el producto.
- Existen rangos de precios a los que nuestros potenciales clientes estarían dispuestos a comprar el producto, dichos rangos se encuentran entre \$ 3,40 y \$ 3,70, la tendencia marca que actualmente un 27% efectiviza la compra en \$ 3,40, sin embargo, es de vital importancia aclarar que estos rangos de precios tienden a cambiar constantemente, ya que el comportamiento de la industria avícola es muy peculiar y no está sujeta a patrones constantes, este es un mercado que trabaja en función de la oferta del producto existente en el mercado, por tal razón lo más conveniente es determinar un precio promedio entre el rango establecido.
- Los potenciales clientes marcan que el 51% de sus proveedores son independientes, un 12,7% establece que ORO, 15,1% Indaves y un 6,2% Avesca les proveen del producto; esto determina que nuestra

mayor competencia y esfuerzos por capturar y ganar mercado estarán orientados a competir con otros intermediarios independientes, sin descuidar a estos otros competidores.

- En función de nuestros potenciales clientes se establecieron 4 parámetros (precio, tamaño y calidad, presentación y marca) para medir que hace que ellos adquieran el producto, para nuestros potenciales clientes el precio (56%), tamaño y calidad (43%) del producto son los parámetros más importantes.
- Los volúmenes de venta que manejan los potenciales clientes son muy variables, pueden ir desde 50 cubetas semanal a más de 2000 cubetas semanales, esto está ligado al tipo de vendedor o cliente que sea, sin embargo el mayor porcentaje que se marco fue el 39% que dice que venden entre 100 y 400 cubetas, seguido del 28% que menciona vender menos de 100 cubetas.
- De acuerdo a los tenderos del barrio, mayoristas, minoristas, detallistas, etc., el consumidor final al momento de la compra del producto se fija dos parámetros, el primero es el precio y también en la calidad y tamaño del producto.
- Los clientes potenciales manejan su disposición de pago con los proveedores de dos maneras, lo hacen de forma inmediata (50%) y a plazo de ocho días. (40%)
- El 73% de respuestas afirmativas respecto a si demandarían de Avícola el Artesón la provisión de huevos de gallina, determina que existe una oportunidad de comercialización bastante importante dentro del mercado que se ha pensado como posibles plazas de distribución y colocación del producto.
- La colocación del producto en el mercado con una marca específica, tiene prácticamente dos apreciaciones muy parejas el 47% dice No y el 53% se pronuncia por el SI, la interpretación de esto se debe básicamente a la plaza en donde se vende el producto, una cantidad importante de tiendas y minoristas se han pronunciado a favor de contar un producto con marca, ya que a consideración de ellos eso no les

representaría mayores dificultades, sin embargo, para los mayoristas o detallistas tener una marca específica no sería muy bueno, ya que ellos venden el producto en volumen por lo cual hacerse cargo de una sola marca sería dejar de lado varios proveedores que también les facilitan el producto.

Para finalizar, en el anexo 3.3 se detallarán unas tablas de contingencia elaboradas en SPSS, la cuales permiten sustentar y ver de manera más detallada algunas de las conclusiones expuestas anteriormente.

3.4.3.2 Investigación Cualitativa.

❖ Entrevistas con Expertos

“Entrevista no estructurada, directa y personal, en la cual un entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado, para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes sobre un tema”. (Naresh K. Malhotra, 2008: Página 158)

Las entrevistas con expertos consisten en una metodología cualitativa de investigación de mercados para recabar información relacionada con la cadena de valor asociada a la idea de negocios. Por esta razón, partiendo del entendimiento, mecánica del negocio y su cadena de valor, se han detallado algunas preguntas que ayudaran a recabar información que brinden un mejor conocimiento e idea para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 12
Preguntas y Objetivos de la Investigación

Preguntas	Objetivos
1. ¿Cómo es el funcionamiento del mercado?	<ul style="list-style-type: none"> Entender a la industria avícola
2. ¿Cuáles son los principales proveedores y clientes, distribuidores de este negocio?	<ul style="list-style-type: none"> Conocer a los actores claves que enmarca este sector
3. ¿Funcionalmente, cuáles son las principales inversiones para desarrollar un proyecto similar? Activos Fijos	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de inversión a efectuar
4. ¿Cuál es el mejor lugar para la ubicación del negocio?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el lugar de operaciones más idóneo para la empresa
5. ¿Mano de obra, operaciones y funcionamiento, son de fácil adquisición, se requiere de tecnificación?	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las necesidades operativas primarias que exige el negocio
6. ¿Cuáles son las variables críticas de éxito en este tipo de negocio?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar aquellas variables a las que debo priorizar para tener un buen desempeño en el mercado.
7. ¿Cuál es el mejor direccionamiento estratégico del mercado, respecto al nicho al que debo dirigirme? Y en relación a ello, ¿Cuál cree usted es la mejor manera de llegar a ese nicho?	<ul style="list-style-type: none"> Conocer que estrategias de ingreso son más factibles. Determinar razones de compra de parte del cliente.
8. Dentro del mercado avícola, ¿Cuáles considera usted son los principales competidores?	<ul style="list-style-type: none"> Determinar como opera la competencia, puntos fuertes.
9. Operaciones tipo, ¿cómo se debería desenvolver una empresa como la que se piensa poner en marcha?	<ul style="list-style-type: none"> Conocer pasos a seguir para una empresa de este tipo.
10. ¿Cuál es el funcionamiento interno del mercado Avícola?	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los integrantes de este sector Determinar posibles competidores
11. ¿Cuál es la mejor manera de ingresar al mercado?	<ul style="list-style-type: none"> Buscar la mejor estrategia de ingreso.

- Sr. Rodrigo Torres**

El Señor Rodrigo Torres es productor avícola dedicado exclusivamente a la producción de huevos de gallina, está inmerso en esta industria aproximadamente 20 años, su plantel avícola cuenta con 80000 aves de postura y el mismo se ubica de la parroquia de Puéllaro.

El objetivo de la entrevista a este importante productor de huevos de gallina, pretende conocer de manera sólida cual es el funcionamiento de la cadena de valor de la industria avícola, desde el punto de vista de la producción y sus respectivos procesos.

La entrevista permitió recabar las siguientes conclusiones:

C1: Las inversiones iniciales para un plantel de producción de huevos son, terreno amplio, galpones, jaulas y aves; el costo para la implementación, es decir la construcción del galpón y adecuación de las jaulas con sus respectivos bebederos tiene un costo aproximado actual de 12 dólares americanos por ave, para tener una idea, si se quiere tener 20000 aves ponedoras la inversión sería de 240000 dólares. Respecto a esta información se puede concluir que las inversiones para un productor de huevos de gallina son muy altas, motivo por el cual implementar un plantel avícola en la actualidad se torna muy difícil ya que los activos fijos necesarios para un proyecto de este tipo requieren de una fuerte inversión.

C2: Ya en términos de producción de huevos se concluyó que se requiere de un estricto control y manejo de la granja, se debe cumplir con varios parámetros y condiciones necesarias para un correcto desempeño, algunas de las más importantes son:

- Medidas sanitarias inherentes con la higiene del personal interno y externo.
- Correcta distribución y división de las áreas administrativas y de producción, la mismas no pueden estar ubicadas en el mismo lugar esto atrae riesgos de enfermedades para las aves.
- Manejo Ambiental, esto en referencia al cuidado y limpieza de la granja, con el fin de tener una adecuado control de plagas.
- Aislamiento del galpón (que no se encuentre cerca de áreas pobladas), es importante ya que se debe evitar los distintos tipos de contaminación

para las aves, por ejemplo, contaminación auditiva, por smok o gases, contaminación ambiental, etc.

- Correcto manejo de alimentos y desechos.

C3: Es importante dividir y separar bien la parte de producción y comercialización de huevos, para los productores normalmente es muy difícil realizar la comercialización, ya que la misma demanda mucho tiempo y dinero extra para lograr una adecuada comercialización de toda la capacidad productiva de la granja, esto se debe a que el productor debería incurrir en la inversión de vehículos adecuados (furgones) que cuenten con la capacidad suficiente para cargar el producto, además demandaría la contratación de mínimo tres personas que se dediquen exclusivamente a la comercialización.

C4: Para el productor si es importante ingresar al mercado con una marca que identifique su producto.

- **Dr. Veterinario Edgar Navarrete.**

El Doctor Navarrete es el mayor productor de huevos de gallina de la parroquia rural de Puéllaro, él se encuentra frente a este negocio ya 38 años, sus planteles avícolas cuentan con 120000 aves ponedoras.

La entrevista realizada a esta persona pretende obtener un punto de vista más amplio del funcionamiento de la industria, ya que el señor si bien es productor y se encuentra más enfocado a eso, actualmente también destina un porcentaje de su producción total de huevos a la comercialización directa con su marca SELECTO.

C1: El funcionamiento del mercado avícola es bastante atípico, no está basado solamente en los costes de producción, este mercado se basa exclusivamente en la oferta y la demanda, cuando en el mercado existe suficiente oferta los precios están con tendencia a la baja y cuando existe escasez de oferta los precios se disparan, así es como funciona el mercado avícola desde su inicios.

C2: La comercialización de huevos de gallina es bastante difícil porque es un producto genérico, la gente solo se fija en el producto huevo, más no en los valores agregados (beneficios) que trae consigo el producto.

El mercado ecuatoriano es un mercado que no exige mucho en cuanto a calidad de producto, los clientes o consumidores se orientan únicamente al precio, lo cual lo hace complicado al momento de comercializar ya que la gente solo ve precio y no entiende los valores agregados o beneficios de consumir huevos.

C3: Los supermercados son mercados selectivos, se manejan preferentemente entre grupos grandes, no permiten una fácil entrada a grupos pequeños.

C4: Normalmente para los productores y también comerciantes, existen 2 plazas de comercialización que se han adoptado con mayor fuerza, las rutas de entrega que acercan el producto al consumidor (tiendas o mercados minoristas) y los distribuidores mayoristas que son los que compran en volúmenes altos y distribuyen a pequeños comerciantes.

C5: En el mercado avícola, se debe diferenciar de dos maneras a la competencia, existe competencia por calidad del producto (beneficios, contenido nutricional, etc.) y la competencia por precios, esta última es el tipo de competencia que se encuentra muy arraigada a la cultura ecuatoriana, el consumidor solo se fija en el precio no en los beneficios del producto.

C6: A los mercados mayoristas, minoristas, tiendas, etc., solo les interesa el tamaño y precio del producto, mientras más grande y barato es mejor.

- **Sr. Germán Narváez**

El señor Narváez, es uno de los tres comerciantes más grandes de huevos de gallina de la parroquia de Puéllaro, se encuentran desempeñando esta actividad durante 25 años, él nos facilitará y brindará un mejor enfoque de la industria avícola en temas de producto, comercialización, rutas de entrega, competencia, etc.

C1: La comercialización de huevos es muy variable, esto se debe a la constante variación de los precios existentes en el mercado, establecer un patrón continuo de ventas en términos de precio, resulta bastante complicado hacerlo ya que los precios fluctúan constantemente.

C2: El intermediario debe tomar en cuenta los márgenes de ganancia generados de la ventas por cubetas, para el caso de comerciantes, normalmente siempre se maneja un margen de ganancia entre 15 y 20 centavos por cubeta.

C3: La mayoría de comerciantes o intermediarios de huevos prefieren comprar el producto a productores de Ambato, básicamente por temas de precio, el huevo ambateño es más barato, esto sucede debido a los grandes volúmenes de producción que maneja la provincia del Tungurahua.

C4: Al momento de comprar el producto, el comerciante o intermediario se fija exclusivamente en dos cosas, la calidad y tamaño, y el precio, mientras más barato compren el producto al productor, mayor será su margen de ganancia al momento de vender el producto al cliente del intermediario.

C5: Cuando se comercializa en grandes volúmenes, los huevos de gallina tienen mayor salida en mercados mayoristas preferentemente y también en los minoristas, esto debido a que en estos lugares supuestamente se encuentra el producto a menores precios.

Para alguien que desea ingresar al negocio es mejor empezar haciéndolo en tiendas, ya que ahí se vende menos pero los precios de venta son mayores, lo cual genera un mayor margen de ganancia que permite tener mayor liquidez al comerciante.

C6: Para los comerciantes o intermediarios es mejor vender huevos sin marca, ya que el hecho de tener marca sube los costos y en nuestra cultura ecuatoriana orientada al consumo del huevo, el darle como valor agregado una marca al producto no representa mayor relevancia para el consumidor final.

C7: Los tipos de huevos más comercializados en el mercado ecuatoriano son el parejo y el inicial, la diferencia entre estos dos tipos de huevos se marca de acuerdo al precio en que este en el mercado, cuando el mercado esta caro la diferencia entre los dos es de 5 a 10 centavos entre tipo de producto y cuando el huevo esta barato la diferencia es entre 40 y 50 centavos entre uno y otro.

C8: En términos de carteras de cobro, aproximadamente un 30% se cobra de contado, un 50% a plazos de ocho días y el restante 20% se lo hace a mayores plazos como cada 15 días o un poco más dependiendo del volumen de la venta.

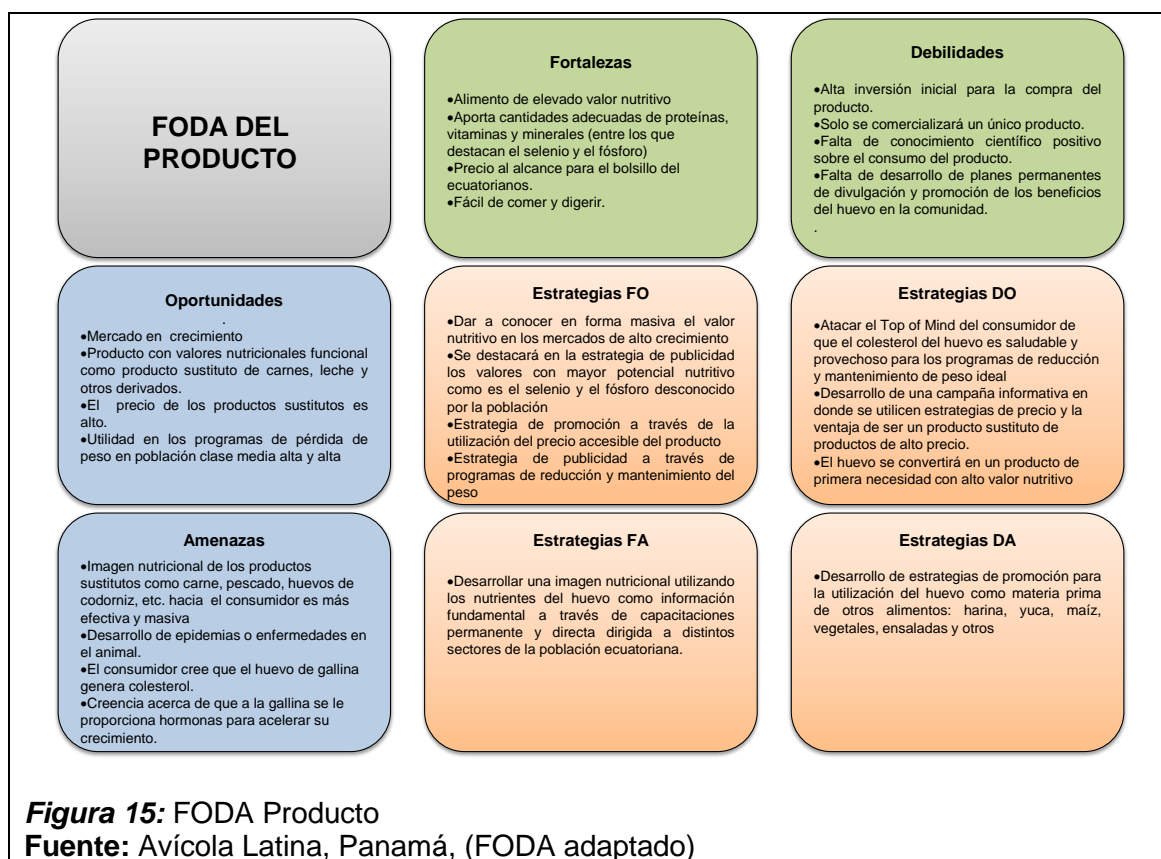
CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1. INTRODUCCION

Lo que se busca es establecer un plan de marketing que ayude a una correcta comercialización de los huevos, es decir, se busca establecer aquellos canales de distribución que beneficiarían la venta del producto por parte de la empresa, en consecuencia esto enmarca buscar aquellos medios de difusión del marketing que sean útiles para una comunicación eficiente entre la empresa y los potenciales clientes.

4.2. FODA DEL PRODUCTO



4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo General

- El objetivo que tiene la creación del Plan de Marketing es desarrollarlo destacando aquellas variables que fortalecen y brindan un valor agregado a la empresa y producto, lo cual permitirá buscar un buen posicionamiento en el mercado como una empresa que brinda productos de calidad.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer aquellas plazas que serían ideales para la difusión del producto.
- Destacar los atributos, beneficios y cualidades del producto a comercializar.
- De acuerdo al análisis del plan de marketing, definir cuáles serían las mejores estrategias de precios para competir en el mercado.
- Definir aquellos medios de difusión que ayudarán a una correcta promoción del producto. (publicidad, MKT directo, fuerza de ventas, etc.)

4.4. SITUACION DEL ACTUAL DE MARKETING

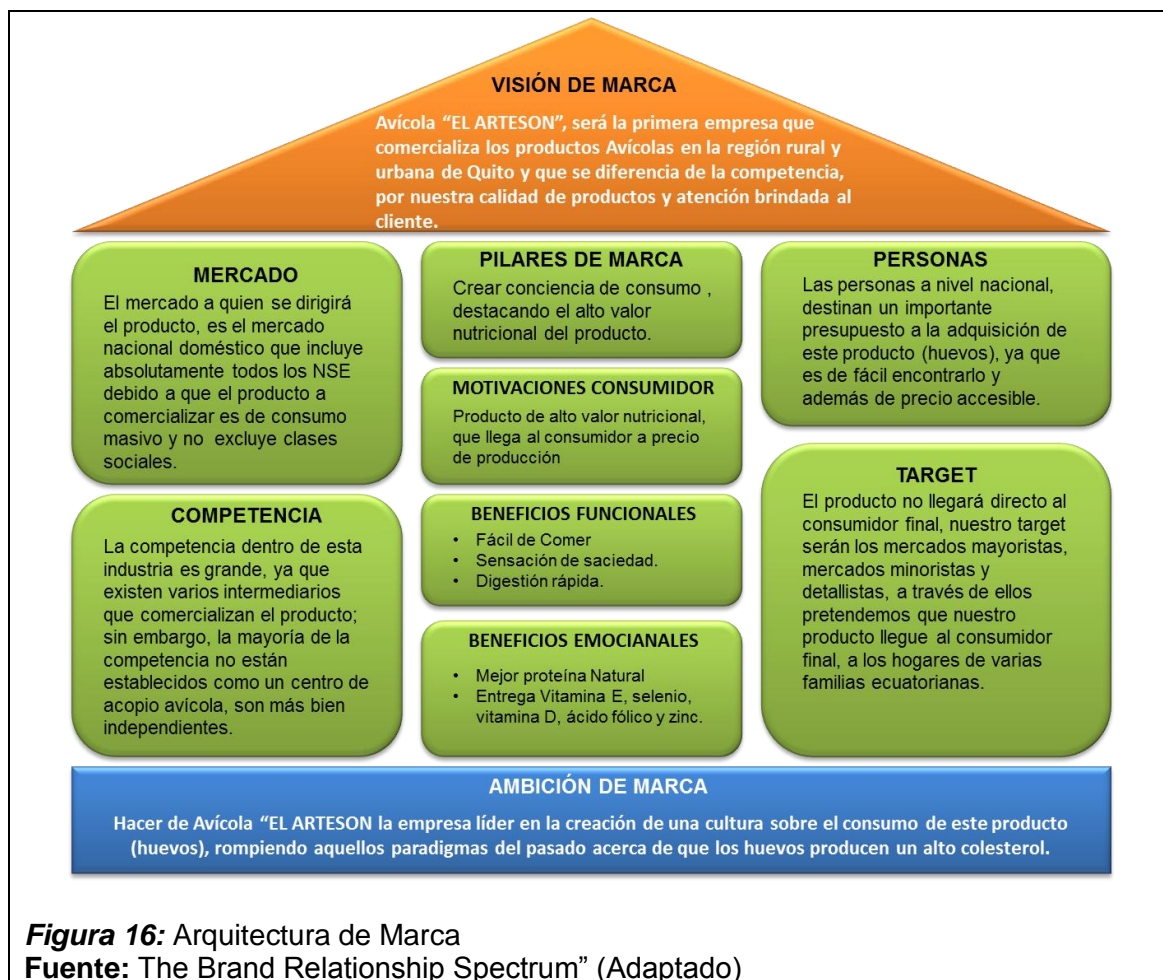
Partiendo de que la intención de la empresa no es competir con grandes supermercados como Supermaxi que tiene claramente segmentado y escogido su nicho de mercado; entonces, el análisis de la situación actual del marketing que se pretende realizar esta enfocado hacia tiendas, mercados minoristas y mayoristas en donde se comercializa el producto, ya que ahí es donde se

piensa que existe una oportunidad para desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa posicionarse adecuadamente.

Por tal motivo, se conoce que dentro del entorno donde se pretende ingresar, la industria enfrenta una situación actual de marketing muy básica y carente de difusión, para darse cuenta de lo mencionado, basta con investigar al conjunto de productores que componen esta industria, de los cuales se puede apreciar que muy pocos, realizan la comercialización directa con los grandes supermercados, por el contrario, en su mayoría la comercialización la realizan a través de mercados mayoristas, minoristas, detallistas, etc. Esto tiene una explicación si se quiere lógica, el conjunto de los productores o comercializadores de huevos o carne de pollo, carecen de una marca específica que los identifique inclusive dentro del entorno en el que compiten, para entender mejor lo dicho y por qué se cree que existe una oportunidad para realizar un plan de marketing, la explicación es la siguiente: *“La empresa de nombre XYZ que es productora de huevos, vende su producción a varios intermediarios que son personas naturales, estos intermediarios que en su gran mayoría no atribuyen una marca al producto adquirido, posteriormente lo comercializan a mercados minoristas, mayoristas o ha detallistas que son los lugares en donde se concentran los productos de varios productores, finalmente el consumidor final se acerca y adquiere el producto sin saber su origen o a que empresa pertenece.”* Entonces en virtud del ejemplo expuesto y viendo esas falencias, se puede precisar que la situación de marketing es precaria para este entorno al que se pretende ingresar.

4.5. ARQUITECTURA DE MARCA

La arquitectura de marca enmarca los pilares fundamentales en los que se basa y estructura la marca Avícola EL ARTESON.



4.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.6.1. Diferenciación

Avícola "EL ARTESON", será la primera empresa que comercializa los productos Avícolas en la región rural y urbana de Quito y que se diferencia de la competencia, por nuestra calidad de productos y atención brindada al cliente.

***“Nuestra experiencia
avala nuestra calidad.”***

4.6.2. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento pretende difundir la imagen que se quiere para la empresa o las marcas de la empresa, de tal manera que el cliente objetivo note, aprecie y resalte las diferencias competitivas de nuestra empresa y sus marcas respecto a los competidores.

Las estrategias de posicionamiento para la empresa, se basarán en estrategias que destaquen las características del producto.

- **Descripción del Posicionamiento**

Comercializamos productos con calidad ecuatoriana para toda la gente a un precio accesible, tendremos clientes satisfechos que se sientan cómodos y gustosos de recibir el producto o visitar nuestras instalaciones para comprar nuestros productos, tendremos éxito total con productos que tienen un altísimo grado de calidad total que se basa en su calidad nutricional y esto significara ser la empresa de Acopio y Comercialización Avícola más innovadora de la región rural y urbana del Distrito Metropolitano de Quito.

4.6.3. Segmentación

La segmentación para este proyecto se la ha delineado de la siguiente manera:

- Segmentación Geográfica.
- Segmentación Demográfica.
- Segmentación Psicográfica.
- Segmentación Conductual

4.6.3.1. Segmentación Geográfica

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Áreas:** Urbanas y Rurales

4.6.3.2. Segmentación Demográfica

Tabla 13
Segmentación demográfica

EDAD:	18 años en adelante
RAZA:	Blancos, mestizos, Afro descendientes, indígenas
SEXO:	Masculino y Femenino
ESTADO CIVIL:	Casados, Solteros, Divorciados, Viudos y Unión Libre
EDUCACION:	Básica, Primaria, Secundaria, Universitaria, Profesionales
OCUPACIÓN:	Profesionales y No Profesionales

4.6.3.3. Segmentación Psicográfica

Tabla 14
Variables Psicográficas

CLASE SOCIAL:	Baja, Media y Alta, está orientada a todos los estratos debido a que el consumo de huevos no excluye a ninguna clase social.
----------------------	--

4.6.3.4. Segmentación Conductual

En esta segmentación se busca dirigirse a consumidores que no tienen marcas específicas a la hora de realizar sus compras.

4.6.4. MARKETING MIX

4.6.4.1. Producto

❖ Formación del Huevo.

El huevo de las aves consta de una pequeña célula reproductiva. En el caso de las gallinas, esta célula está rodeada por yema, albúmina, membranas del cascarón y cutícula. El ovario origina la formación de la yema y el oviducto forma las partes restantes del huevo. (North y Bell, 1993)

En la figura(ver anexo 4.1) se puede observar el proceso de formación del huevo, las funciones que cumple cada órgano reproductivo y el tiempo requerido para una formación adecuada de todas las partes que conforman el huevo.

❖ Composición del Huevo

El cascarón del huevo está formado por alrededor de 65 % de agua. La yema está compuesta aproximadamente por un 50 % de agua; pero, la parte sólida está constituida de una gran cantidad de grasa, proteínas, vitaminas y minerales.

A medida que aumenta la edad promedio de la parvada, se produce un incremento en el peso, peso seco y porcentaje de yema del huevo, mientras que disminuye el porcentaje del cascarón, de la albúmina y de los sólidos en esta última. (North y Bell, 1993; Jeffrey y Graham, 1995)

❖ Forma y Tamaño del Huevo

Gran parte de los huevos poseen forma ovoide. Cada gallina pone huevos sucesivos con la misma forma, es decir, puntiagudos, alargados, gruesos, etc.

El peso del huevo aumenta con la edad de la gallina, alcanzan un valor final proporcional al peso corporal del ave. Cuando la puesta se inicia a las 19 semanas, pocos son los huevos puestos con un peso inferior a los 50 g; por el contrario, al final de la puesta muchos superan los 65 g. (Sauveur, 1993)

Las especificaciones de un huevo estándar se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 15
Especificaciones de un huevo estándar

PARÁMETRO	VALOR
Peso (g)	57,6
Volumen (cm ³)	63,0
Densidad relativa	1,09
Circunferencia mayor (cm)	15,7
Circunferencia menor (cm)	13,7
Índice de forma	63,0
Superficie (cm ²)	68,0

Fuente: Jeffrey y Graham, 1995

A continuación también se muestra los rangos de peso para la clasificación del producto: *(siendo extra el huevo más grande y quinto el más pequeño)*

Tabla 16
Rangos de peso de un Huevo de gallina

DENOMINACIÓN	RANGO DE PESO gramos/huevo
Extra	85
Primero	79
Segundo	74
Tercero	69
Cuarto	62
Quinto	56

❖ **Presentación del Producto**

La presentación que tendrá el producto tiene mucha relación con el tipo de cliente que al que se quiere comercializar, como ya se ha señalado anteriormente el producto está dirigido a mercados mayoristas, minoristas y detallistas, en donde el producto entregado por la competencia llega a través de cubetas.

Por tal motivo, la primera forma de presentación del producto será a través de cubetas de cartón (ver anexo 4.2), que tienen una capacidad para 30 unidades de huevos, las dimensiones de la cubeta es de 30cm de largo por 30 cm de ancho, cabe resaltar que para poderse diferenciar de competidores, se determinará la factibilidad de que las cubetas que lleven nuestro producto, puedan contar con alguna imagen o identificación que marquen claramente el nombre de la empresa.

4.6.4.2. PRECIO

Para realizar el análisis de esta variable, hay que recordar que el producto a comercializar es de consumo masivo, motivo por el cual, a pesar de existir asociaciones o instituciones como la Corporación Nacional de Avicultores (CONAVE), o la Asociación de Avicultores de la Sierra y Oriente (AVSO), estas instituciones no son las encargadas de regular el precio del huevo que se comercializa en el mercado, ya que el precio al que se vende el huevo para el consumidor final se determina en función de la demanda de mercado, que por definición es *“la suma de todas las demandas individuales de un producto o servicio”* (Mankiw Gregory, *Principios de Economía*, 2007). Por lo tanto nos tenemos que ajustar a la ley de la demanda que se refiere a cómo varía la cantidad total demandada de un producto (para nuestro caso huevos) cuando varía su precio.

De acuerdo a esa introducción, para nuestro caso, que pretendemos comercializar huevos, el precio que determinaremos será en función de los

precios estándares que estén siendo fijados en el mercado al momento de nuestra venta, esto parecería que representaría algunos inconvenientes, ya que la lógica permite pensar que el negocio sería rentable solo cuando en el mercado el precio es alto, pero cuando baja el precio existirían pérdidas, estos dos casos no son del todo errados, pero aquí es donde viene la explicación, el huevo es un producto que al ser de primera necesidad a desarrollado una dependencia por parte del consumidor, ya que de acuerdo a varios estudios se muestra que un incremento o decremento del precio en el huevo no afecta a la compra del producto por de parte de los consumidores ya que esto tiende a tener una relación baja al momento de hablar de la *“elasticidad – renta de la demanda, debido a que los consumidores, independientemente de lo alta o baja que sea su renta deciden siempre comprar una cantidad determinada del producto”*(Mankiw Gregory, *Principios de Economía, 2007*). Por lo que el precio del huevo caería en la categoría de un bien necesario que lo enmarca dentro de un producto inelástico, ya que la variación de la demanda es prácticamente imperceptible por parte del consumidor ante un aumento del precio.

A continuación se muestran tablas de los precios referenciales de acuerdo al tipo de huevo:

Y el precio en que se vende por parte del mercado al consumidor final.

Tabla 17
Precio de Compra de la Empresa a Productores

TIPO DE HUEVO	PRECIO POR CUBETA (30 unidades)	TIPO DE HUEVO	PRECIO POR UNIDAD \$
Huevo Inicial	\$3.05 - \$3,10	Huevo Inicial	\$0.1033
Huevo Parejo	\$3.20 - \$3.25	Huevo Parejo	\$0.1083
Huevo Grueso	\$3.30 - \$3.35	Huevo Grueso	\$0.111

Tabla 18:
Precio de Venta por parte de la empresa mayoristas, minoristas, detallistas, etc

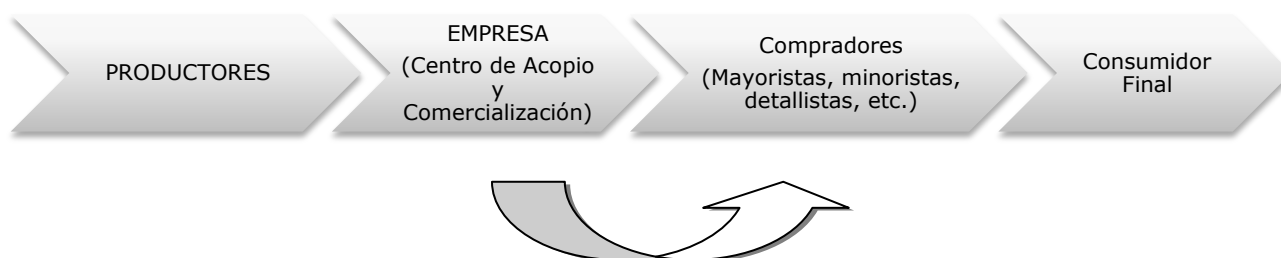
TIPO DE HUEVO	PRECIO POR UNIDAD \$	PRECIO POR CUBETAS (30unidades)
Huevo Inicial	0.111	\$3.35
Huevo Parejo	0.116	\$3.50
Huevo Grueso	0.12	\$3.60

4.6.4.3. PLAZA

Plaza es la relación que se maneja entre el productor u ofertante con el comprador o consumidor final. (Kotler, 1996: Páginas 130-136)

Dentro de este espacio se genera una cadena de intermediarios, por la que cada uno de los que componen esa cadena pasa el producto o servicio al siguiente punto o eslabón, hasta que finalmente llegue al consumidor o cliente final. Todo este proceso se lo conoce como canal de distribución, cabe mencionar que cada uno de los elementos del canal tiene sus propias necesidades.

Por esta razón lo que se pretende por parte de la empresa, es erradicar el mayor número de elementos que componen el canal de distribución hasta que el producto llegue al cliente final, esto con la finalidad de generar un mayor margen de ganancia para la empresa, sin hacer un incremento significativo del precio del producto para el consumidor final. De acuerdo a esto el canal de distribución que se pretende utilizar es el siguiente:



El lugar que será la matriz en donde opere la empresa, se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Quito, específicamente en la Parroquia Rural de Puéllaro, dentro de esta parroquia se establecerá el centro de acopio, el lugar se lo ha

elegido debido a que en Puéllaro se encuentra concentrada una buena cantidad de productores de empresas avícolas que se dedican a la producción de huevos, lo cual nos ayudará a captar esa producción y almacenarla en el centro de acopio a implementar, dándonos también una ventaja en cuanto a los costos de movilización, ya que la empresa a ubicar se encuentra muy cerca de todos estos productores.

Otra razón por la que se pretende establecer el centro de acopio, es debido a que existen varios lugares alrededor de la parroquia en donde se comercializará el producto y dichos lugares de destino se encuentran relativamente cerca del lugar de operaciones; tomando en cuenta estas variables y razones, los lugares elegidos para la distribución del producto serían mercados mayoristas, mercados minoristas, detallistas, etc. que se encuentran dentro de las siguientes ciudades o plazas:

- Puéllaro y Parroquia aledañas.
- La ciudad de Quito en sus parroquias urbanas.

Como se ha mencionado antes se han elegido estos lugares ya que se conocen varios puntos estratégicos para la venta del producto y además las distancias para las rutas de distribución son cortas y rápidas, debido a la facilidad de movilidad que existe para llegar a esos destinos.

4.6.4.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Según Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición" la promoción para vender el producto consiste en generar incentivos a corto plazo para de esta manera fomentar la compra del producto. (Kotler y Armstrong, 2003: Página 398)

Para establecer qué tipo de promoción se manejará, es preciso dar a conocer que el producto a comercializar (huevos), que se produce dentro de la parroquia de Puéllaro es de muy buena calidad y goza de muy buenas referencias por parte de los intermediarios y consumidores finales que

adquieren el producto producido en dicha parroquia, esta aseveración se la hace ya que existe un conocimiento previo que ha sido transmitido directamente por parte de los distintos compradores o consumidores, que han hecho mención del producto dando muy buenas referencias, hay que aclarar que este posicionamiento que ha alcanzado el producto no es de la noche a la mañana, ni de pocos años, por el contrario, ya son alrededor de 20 años en que esta actividad ha venido desarrollándose continuamente en Puéllaro, lo cual ha permitido que pasen varios compradores y consumidores del producto a lo largo de todo este tiempo, que curiosamente siempre regresan producto de la calidad que han encontrado en los huevos producidos en esta parroquia.

❖ **Publicidad**

Para trabajar en los temas concernientes a la publicidad de la empresa, hay que recordar que al ser una empresa nueva y por lo tanto desconocida, debemos empezar a ganar presencia e imagen para nuestros clientes, por tal motivo, la presentación y publicidad de la empresa, producto a comercializar, estructura organizativa y sus demás componentes se lo hará mediante:

- **Publicidad Directa.**

Al referirnos a publicidad directa, nos referimos a querer llegar al cliente potencial para que el mismo se familiarice con la marca, dándole a conocer la imagen, ofertas, productos y estructura de la empresa que pretende trabajar con ellos.

Para Avícola EL ARTESON esta forma de publicitarse es la más adecuada ya que se efectúa de persona a persona, para el caso del proyecto sería la empresa directo con el cliente; se lo hará por medio de un grupo de impulsadoras, que estarán identificadas en su vestimenta con el nombre de la marca, además entregarán flyers, folletos, afiches y toda aquella información que permita al potencial cliente conocer que tipo de producto es el que se requiere entregar y que empresa es la que desea trabajar con ellos, este grupo

de impulsadoras llegarán directamente a las tiendas de barrio, mayoristas, minoristas, etc., que previamente hayan sido seleccionadas como potenciales plazas de comercialización del producto.

- **Revistas Especializadas**

Para la empresa es importante darse a conocer en revistas especializadas o boletines oficiales de la industria avícola, por ejemplo en CONAVE y AVSO. Eso con la finalidad de que los productores avícolas a nivel local y nacional tengan conocimiento de que existe una empresa seria que se dedica exclusivamente a la comercialización de huevos de gallina, esto no solo ayudaría a que los productores conozcan a la empresa, sino que también de algún modo llegaríamos a nuestros potenciales clientes, esto debido a que esas revistas y/o boletines tienen bastante acogida de parte de esta gente, ya que muchas veces es ahí en donde se informan como se encuentra y que variables nuevas esta adoptando el sector avícola.

- ❖ **Promoción de Ventas.**

De acuerdo a este conocimiento, se cree que la mejor manera de vender los huevos por parte de la empresa, será realizar una promoción de Marketing Directo, en donde previamente se creará una marca que identifique que el producto a vender (huevos) viene de la parroquia de Puéllaro, así al crear esta marca se hará una difusión directa por parte de la empresa para sus distintos lugares de distribución, esto con la finalidad de que los compradores o clientes (minoristas, mayoristas, detallistas, etc.) nos identifiquen claramente; además pensando un poco más allá, a modo de marketing de boca a boca, estos compradores posteriormente hagan conocer al consumidor final que el producto que están adquiriendo viene específicamente de la parroquia de Puéllaro, esperando así, se cree un buen posicionamiento de nuestra marca primero con nuestros lugares de distribución y posteriormente con el cliente final.



Figura 17: Publicidad y Promoción de la Empresa

❖ Relaciones Públicas.

- **Página Web Corporativa.**

La página web de la empresa contará con la información de la misma, es decir, la misión, visión, valores institucionales, políticas de atención al cliente, el producto y su forma de distribución de mismo, es importante desarrollar la web de la empresa, ya que actualmente las tendencias marcan claramente que el uso de internet para consultas de cualquier índole se han incrementado en el territorio ecuatoriano.

- **Lanzamiento.**

La idea de realizar este lanzamiento, es aplicar un técnica de mercadeo conocida como BTL que sirve para dirigirse en forma más específica a ciertos segmentos, por tal razón el lanzamiento se lo hará en Puéllaro lugar y centro de operaciones de Avícola EL ARTESÓN, el evento contará con la presencia de las autoridades de la parroquia, la presencia del señor prefecto de Pichincha, también estarán invitados los productores avícolas de la zona,

empresarios afines al sector y por supuesto se invitará a potenciales clientes de la empresa.

- **Ferias de Productos.**

Es conveniente participar en ferias de productos, Avícola EL ARTESON participará en las ferias que organiza anualmente el Gobierno Provincial de Pichincha, que esta orientado al desarrollo de nuevas empresas, concretamente PYMES.

La Feria a la que asistirá anualmente avícola EL ARTESON, es organizada por la Dirección de Economía Popular y Solidaria, y tiene como nombre:

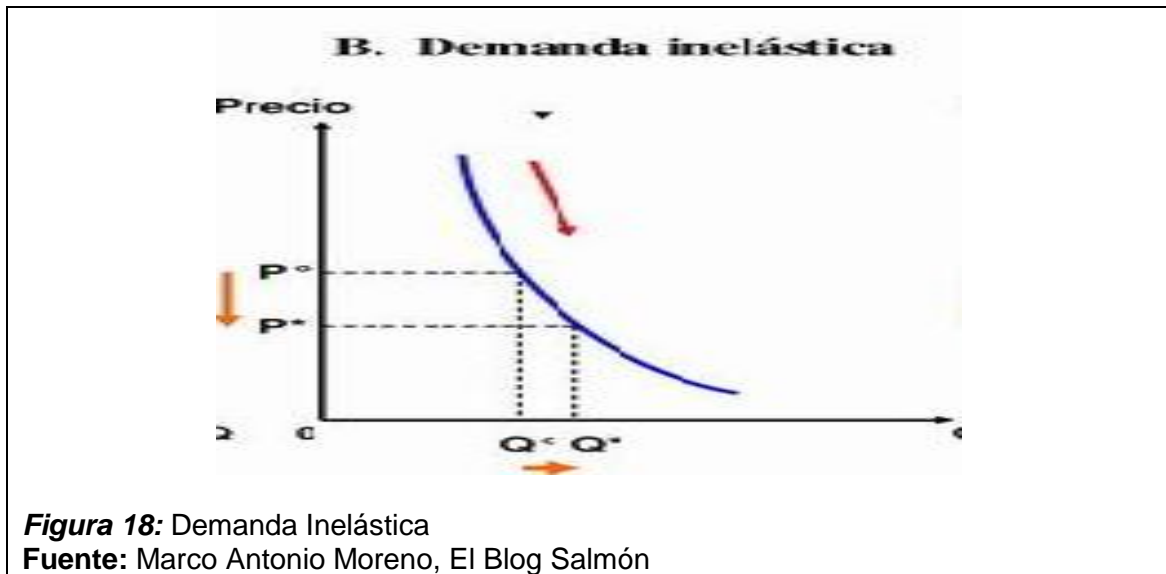
- Feria de la economía popular y solidaria, la misma que se realiza anualmente los días 22, 23 y 24 mayo, el lugar del evento se lo establece anualmente motivo por el cual no se puede decir que es en un lugar específico, la feria muestra varias empresas que exponen los productos o servicios que producen o comercializan.

4.6.5. ELASTICIDAD DE LA DEMANDA

La elasticidad de la demanda es un concepto de economía que describe la sensibilidad y respuesta inmediata que tiene un producto o servicio ante la variación o cambios en el precio.

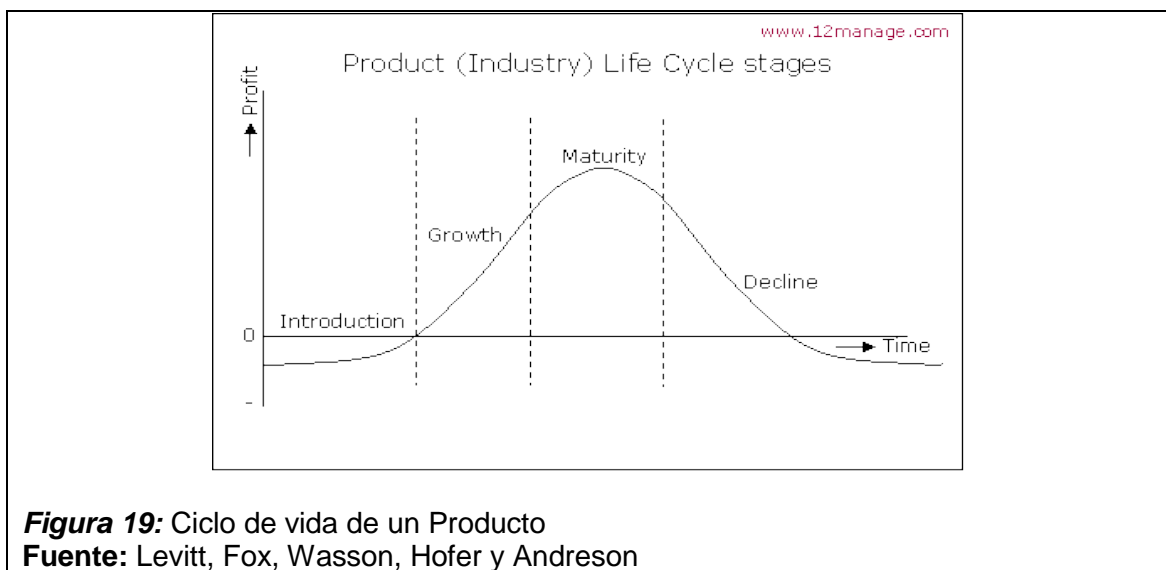
Los huevos de gallina son productos de primera necesidad, motivo por el cual han sido incluidos dentro de la canasta vital, la misma que es la canasta menos costosa y que además incluye dentro de sus componentes aquellos productos que son de primera necesidad y que se convierten en productos o alimentos necesarios para el consumidor, es decir, los componentes de la canasta vital son productos inelásticos ante variaciones o cambios de precios que se suscitan en el mercado.

A continuación se muestra un gráfico de la demanda inelástica:



4.6.6. MARKETING ESTRATÉGICO

La industria avícola ecuatoriana está dividida claramente en dos partes, la producción de carne de pollo y la producción del huevo comercial para consumo, lo que se analizará para el presente proyecto será a la industria avícola relacionada con la producción y comercialización del huevo de gallina para consumo.



4.6.6.1. Fase de Introducción

La industria avícola en el Ecuador, es una industria que ya viene siendo constante y sostenida alrededor de casi 30 años, tanto en la producción de carne de pollo o en la producción de huevos de consumo, motivo por el cuál es evidente que esta industria paso esta etapa hace bastante tiempo, es decir, la industria avícola ya paso por las fases inherentes a la introducción de una nueva industria, como por ejemplo, los procesos de aprendizaje que permiten adquirir un conocimiento de aquellas variables que determinan o ayudan un correcto funcionamiento y estructurado de la industria.

4.6.6.2. Fase de Crecimiento

En términos de producción y comercialización de huevos de consumo, la industria avícola ecuatoriana ya dejo atrás esta fase de crecimiento, ya que la producción y ventas de este producto han ido aumentando año tras año, igualmente la competencia se intensificó en esta fase y como consecuencia de esto se han incrementaron el número de productores y comercializadores de huevos de gallina, lo cual paralelamente generó nuevas y varias plazas de ventas y nuevos canales de distribución.

4.6.6.3. Fase de Madurez

Esta es la fase en la que se encuentra actualmente la industria avícola ecuatoriana, ya que se está nivelando la demanda en relación a la oferta, o por lo menos actualmente las leyes de oferta y demanda están guardando cierta relación que les permite desenvolverse adecuadamente dentro del mercado, además el sector avícola se reafirma en esta etapa ya que los competidores más débiles están desapareciendo debido a que la capacidad de producción excede a la demanda, dejando así solo a los representantes más fuertes de este sector, otro motivo por el cual, se precisa que actualmente se encuentra en la etapa de madurez, debido a que la competencia en términos de precios

se encuentra en una etapa muy intensa, lo cual provoca que continuamente los precios estén bajando o subiendo constantemente.

Finalmente, el sector avícola se encuentra en esta etapa ya que los procesos inherentes a esta actividad económica se encuentran cada vez más estandarizados y adecuados para el mejoramiento continuo y sostenido de esta industria en el tiempo.

4.6.6.4. Fase de Declive

Los avicultores ecuatorianos están haciendo esfuerzos para no llegar a esta fase del ciclo de una industria, la misma que se caracteriza porque ya las ventas bajan o decaen, solo se quedan en el negocio aquellas empresas muy fuertes o en su defecto el cliente final pierde interés hacia la adquisición del producto.

4.6.7. COMPETENCIA

La competencia de Avícola EL ARTESON involucra a varios actores, por un lado están aquellas empresas constituidas y dedicadas a la distribución y comercialización de alimentos de primera necesidad; por otro lado, se encuentran los que se considera son competidores directos y específicos, es decir, las empresas y/o personas independientes que se dedican exclusivamente a la venta y comercialización de huevos de gallina para el consumo humano y finalmente, son también competidores aquellos productores avícolas que entregan sus productos directamente o por medio de intermediarios.

En resumen la competencia son:

Tabla 19
Competencia

Comercializadores y distribuidores independientes
INDAVES
Grupo Oro
AVESCA

A continuación se muestra una tabla de la repartición de mercado en lo que se refiere a la producción y comercialización de huevos de mesa nivel nacional y por región:

Tabla 20
Participación de Mercado Nacional

Región	Número Total de Ponedoras de Huevos de Mesa	% de Participación
Sierra	6.224.321	78,4%
Costa	1.703.500	21,5%
Amazonía	12.785	0,2%
Total Nacional	7.940.606	100,0%

Fuente: MAGAP, Censo Avícola Ecuatoriano/Dr. Edgar Navarrete.

Claramente el 78% del mercado está concentrado en la serranía ecuatoriana, convirtiendo prácticamente a esta región en la plaza líder de la industria avícola respecto a la producción y comercialización de huevos de gallina.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que este 78% del mercado no lo abarcan en su mayoría los grupos grandes como INDAVES de Pronaca, AVESCA o el Grupo Oro, muy por el contrario la gran mayoría de este 78% está concentrado en productores independiente de la sierra, dentro de los cuales los productores de Tungurahua son los que tienen la mayor participación del mercado.

Tabla 21
Participación de Mercado en la Sierra Ecuatoriana

Provincia	Número Total de Ponedoras de Huevos de Mesa	% de Participación en la Sierra	% de Participación Nacional
Cotopaxi	987.317	15,9%	12,4%
Chimborazo	67.100	1,1%	0,8%
Imbabura	15.000	0,2%	0,2%
Pichincha	1.217.649	19,6%	15,3%
Tungurahua	3.937.255	63,3%	49,6%
Total Sierra	6.224.321	100,0%	78,4%

Fuente: MAGAP, Censo Avícola Ecuatoriano/Dr. Edgar Navarrete.

Finalmente, para determinar de manera más específica a la competencia, a continuación se muestra una tabla que permite conocer la participación de mercado de INDAVES, Grupo ORO, AVESCA, y los productores y/o comercializadores de huevos de gallina.

Tabla 22

Participación de Mercado Competencia o Plazas Específicas

Empresas/Productores y/o distribuidores independientes	Número Total de Ponedoras de Huevos de Mesa	% de Participación a nivel Nacional
AVESCA	350.000	4,4%
INDAVES	500.000	6,3%
ORO	300.000	3,8%
Puéllaro	380.000	4,8%
Tungurahua	3.937.255	49,6%

Fuente: MAGAP, Censo Avícola Ecuatoriano/Dr. Edgar Navarrete.

Si bien, Los grupos Pronaca, Avesca y Oro tienen como destino final la entrega de sus productos a supermercados como SUPERMAXI, AKI, Magda, etc. Los consideramos competencia ya que se ha podido conocer que estas empresas también llegan a los lugares que nosotros deseamos atacar, minoristas, detallistas, mayoristas, tiendas de barrio, etc., llegan a esos lugares por medio de sus empleados, el modo de operación fue entregar cupos y rutas de distribución a sus empleados internos a modo de intermediación.

Finalmente, nuestra mayor competencia claramente se centra en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, prácticamente ese 50% de participación del mercado es lo que determina que en ese lugar se centra y empieza la comercialización hacia el resto de destinos que receptan, captan o distribuyen los huevos de gallina provenientes de Tungurahua.

4.6.8. POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y GARANTÍAS

El propósito medular de este punto, tiene como objetivo describir las políticas de atención al cliente que se utilizan para lograr el cumplimiento de la misión corporativa de AVICOLA EL ARTESON.

Para avícola EL ARTESON una de las razones principales y de mayor preocupación, radica en tener a sus clientes satisfechos y contentos de trabajar con la empresa, razón por la cual, estamos seguros que afianzando el nexo entre la empresa y sus clientes, se tendrá la clave para lograr ser competitivos dentro de la industria en que se compite.

A continuación se establece las políticas de atención al Cliente de Avícola El Artesón, cabe señalar que las mismas son una adaptación del manual del Grupo Kaizen. (Grupo Kaizen, 2006: Páginas 4-6)

- **Objetivos de las Políticas de Atención al Cliente.**

AVICOLA EL ARTESON

1. Obtener un conocimiento profundo de nuestros clientes.

- a. Implementar mecanismos que ayuden a identificar expectativas y requerimientos de los clientes.
- b. Establecer una base de datos actualizada en cuanto a número de clientes, condiciones de crédito, solicitudes de pedido, etc.

2. Generar soluciones oportunas a las necesidades de nuestros clientes.

- a. Generar e implementar sistemas que ayuden a dar una respuesta inmediata y acertada, a dudas, quejas, comentarios y sugerencias que tengan los clientes de avícola EL ARTESON.

- b. Crear un mecanismo de control que ayude a medir si los sistemas de respuestas son eficaces y están ayudando a tener un feedback del cliente.

3. Cumplir con los mejores estándares de servicios.

- a. Crear sistemas de control que monitoreen si se está cumpliendo con las exigencias que demanda tener un alto estándar de servicio.
- b. De acuerdo a las exigencias y requerimientos de nuestros clientes es importante promover y desarrollar estándares de calidad que cumplan que esas exigencias.

4. Generar un ambiente de participación e inclusión del personal de la empresa, para obtener de ellos su compromiso de una excelente atención al cliente.

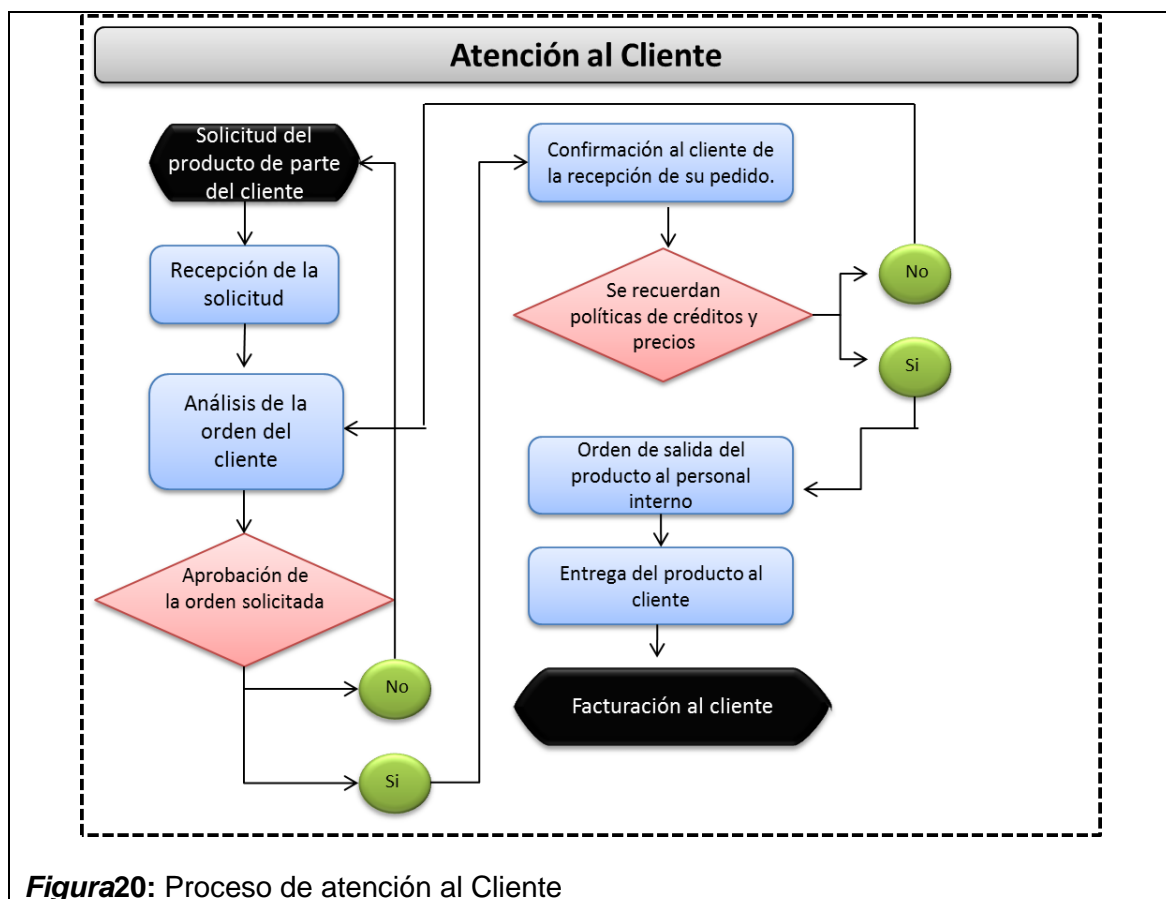
- a. Es importante generar un conocimiento interno de los estándares de servicio que debe seguir el personal para la atención con nuestro cliente externo.
- b. Destacar y premiar a los clientes internos que estén haciendo una labor excelente en términos de atención.

Finalmente, estas políticas y garantías de atención al cliente, tienen como propósito medular obtener un ambiente de trabajo agradable y disciplinado, que genere el compromiso de todos los actores internos de la compañía, así como también el compromiso de sus clientes externos que ven en avícola EL ARTESON a una empresa amiga que ayuda al desarrollo de cada uno de sus componentes e involucrados en torno a la compañía.

4.6.9. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

El proceso de atención al cliente de Avícola EL ARTESON tiene una estructura bastante sencilla y fácil de implementar.

Este proceso ha sido pensado con la finalidad de que el trato con el cliente sea efectivo, rápido, ágil y de fácil entendimiento para los actores involucrados, es decir, empresa – cliente, de esta manera se pretende tener un trato dinámico y fluido que permita a la empresa tener un proceso estandarizado que sirva como proceso de atención al cliente.



4.6.10. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Una estrategia de precios es un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. (Lam, Hair y McDaniel, 2002: Páginas 607-610)

Para el presente proyecto, se ha pensado en seguir una estrategia de precios de penetración que ayude a incluirse rápidamente dentro del mercado, como ya se ha mencionado previamente, la idea del negocio es erradicar paulatinamente a los intermediarios que comercializan huevos desde la parroquia rural de Puéllaro y a su vez captar a los clientes que ellos tienen y buscar nuevos lugares de distribución.

El principal problema de los comercializadores de huevos, son las políticas de créditos que manejan con sus clientes y también con los proveedores, la mayoría de los comercializadores de huevos de gallina entregan el producto y establecen los cobros en un plazo de 8 a 10 días, esto trae como consecuencia que el capital de trabajo sea más grande para poder esperar el pago de sus clientes, lo cual les afecta por dos razones, primero, los proveedores están optando por entregar sus productos y también recibir el pago del mismo en ese instante o máximo a 8 días, lo cual es muy difícil para estos pequeños intermediarios, ya que el capital de trabajo que ellos manejan es muy pequeño; y segundo, al verse apretados porque los proveedores les exigen el pago prácticamente instantáneo, ellos se ven en la obligación de subir los precios a sus clientes y/o manejar políticas de créditos más cortas, lo cual les trae inconvenientes ya que finalmente algunos clientes de los comercializadores manejan carteras de pagos de ocho días para este tipo de producto.

En virtud de la explicación o introducción anterior, se ha pensado en dos estrategias a seguir:

- **Estrategia de Penetración por precios bajos:**

En términos de capturar a clientes, se ha pensado en llegar a ellos con precios menores a los de la competencia, esto con la finalidad de obtener rápidamente un porcentaje importante de participación de mercado, y segundo, el bajar los precios en relación a la competencia, exigirá que la empresa genere un volumen mayor de ventas para contrarrestar los efectos que esto podría traer; además de bajar los precios también se implementará una política de crédito con los clientes, es decir, esta política será factible si en acuerdos previos con nuestros proveedores podemos lograr que nos esperen un poco más por el pago del producto, si se consigue esto Avícola EL ARTESON podrá ofrecer mayor crédito a sus clientes, por ejemplo, si mi competidor da plazo 6 días para el pago del producto, nosotros otorgaremos un plazo de 8 a 10 días, para de esta manera captar al cliente e ir erradicando poco a poco a la competencia.

Se cree factible esta estrategia ya que dentro de la inversión en que se incurrirá para el plan de negocios, está estimado tener un capital de trabajo suficiente y un flujo de caja ajustado a esta realidad, el cual ayude a sustentar tanto el manejo con los proveedores y con nuestros clientes, de esta manera, al tener el capital se puede tener poder de negociación con los proveedores y manejar la relación de políticas de crédito y precios con los clientes; además es viable aplicar estas estrategias, ya que en la investigación de mercado realizada se pudo constatar que existe un 50% de potenciales clientes a los que la competencia les exige el pago inmediato, en virtud de esto se podría pensar en ir a ellos a ofrecerles un tiempo máximo de 8 días de pago y con esto hacer que ellos prefieran adquirir el producto.

4.6.11. TÁCTICAS DE VENTA

Las tácticas de venta, son estrategias que ayudan o diseñan un esquema estructurado que sirve para cumplir con ciertos objetivos de ventas propuestos, es decir, facilitan la interacción entre la empresa y el cliente, por lo general las tácticas de venta suele incluir objetivos como por ejemplo, la información que

se va a entregar al cliente, características, beneficios y/o ventajas del producto, además suele incluirse las políticas y modalidad de trabajo que maneja la empresa.(Shapiro, 2006)

De acuerdo a la introducción, al inicio de la actividad de comercialización, Avícola El Artesón llegará a sus clientes de forma directa a través de sus vendedores, en donde las tácticas a seguir serán:

- **Presentación de la propuesta al cliente.**

Se tomará la iniciativa con el cliente presentándole una propuesta que explique la forma de trabajo, políticas de crédito, estructura y precios que manejamos dentro de la empresa, esto con la finalidad que el cliente escuche primero la propuesta y sepa que el personal y la empresa que desea trabajar con ellos tienen conocimientos sólidos del mercado en que están desenvolviéndose, se cree que otra de las ventajas de utilizar esta táctica de venta (tomar la iniciativa), es que al presentar primero la propuesta se evita que el cliente empiece con el típico proceso de comparación de precios con la competencia, el cual en la mayoría de los casos lleva a tomar posturas muy cerradas ya que normalmente eso impide llegar a consensos y acuerdos entre ambas partes, además si tomamos la iniciativa en la propuesta, el cliente rápidamente sabrá que conocemos como se desenvuelve nuestra competencia y que precios maneja, por tal razón, como se explicó en las estrategias de precios, esta táctica acompañara a la estrategia escogida, para poder determinar si conviene bajar el precio o simplemente otorgar mayor crédito a nuestros clientes.

- **Hablar del producto.**

Sin duda, conversar con el cliente de las características, beneficios y todo lo relacionado al producto, es un factor determinante dentro de las tácticas de venta, en este punto se brindará la mayor información que solicite el cliente acerca del origen y calidad del producto que se le pretende comercializar, esto con la finalidad de que el cliente tenga la confianza y seguridad de que el producto que potencialmente quiere adquirir para su distribución, cuenta con

normas y parámetros sanitarios que demanda la producción y comercialización de un producto de excelente calidad, también se le explicará el lugar de origen y donde se produce el producto esto para demostrar al cliente que los proveedores que maneja de Avícola EL ARTESON son empresarios serios y que tienen vasta experiencia en el sector de la producción y comercialización avícola.

- **Seguimiento al Cliente**

Finalmente, una vez que se concreta el acuerdo con el cliente, es importante emplear una táctica de seguimiento con el mismo, ya que para Avícola EL ARTESON es importante guardar una relación de amistad con sus clientes, para determinar posibles inconvenientes, inquietudes o sugerencias que podrían llegar a suscitarse en torno al producto y al trabajo que se tiene entre la empresa y el cliente.

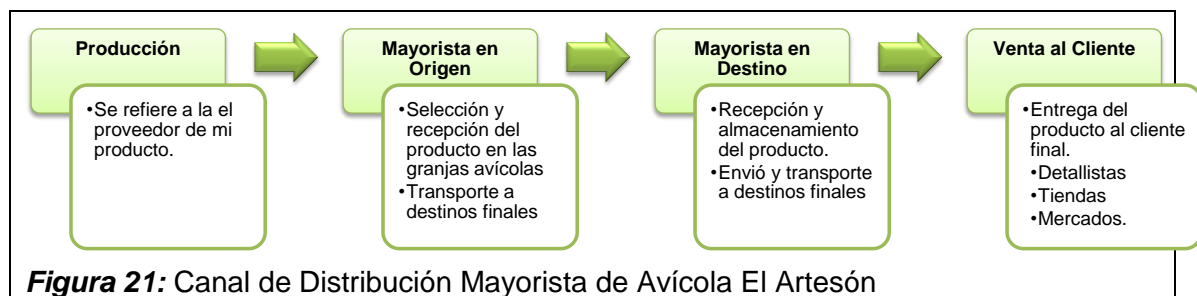
4.6.12. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

De acuerdo al trabajo de monografía de Wendy Naranjo Rendón *“Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos”*, de acuerdo a esta definición de la autora, es importante que la empresa diferencie de manera correcta el canal de distribución a seguir, ya que existen canales para producto de consumo y canales para productos industriales.

Para el caso de avícola EL ARTESON, sin duda el canal a seguir es el de productos de consumo ya que el huevo de gallina es un alimento de consumo masivo, ahora bien, dentro del canal de productos de consumo, se debe tener en cuenta que ese canal se divide en cuatro tipos de canales: (Thompson, 2007)

- Canal Directo
- Canal Detallista
- Canal Mayorista
- Canal Agente/Intermediario

Para el caso particular de la empresa, la misma se enmarcaría dentro del tipo de canal mayorista, ya que avícola EL ARTESÓN no llega al consumidor final; se seleccionó este tipo de canal ya que el mismo permite a la empresa llegar a minoristas, detallistas e inclusive permite la venta a otros mayoristas, abarcando un amplio canal para la distribución.

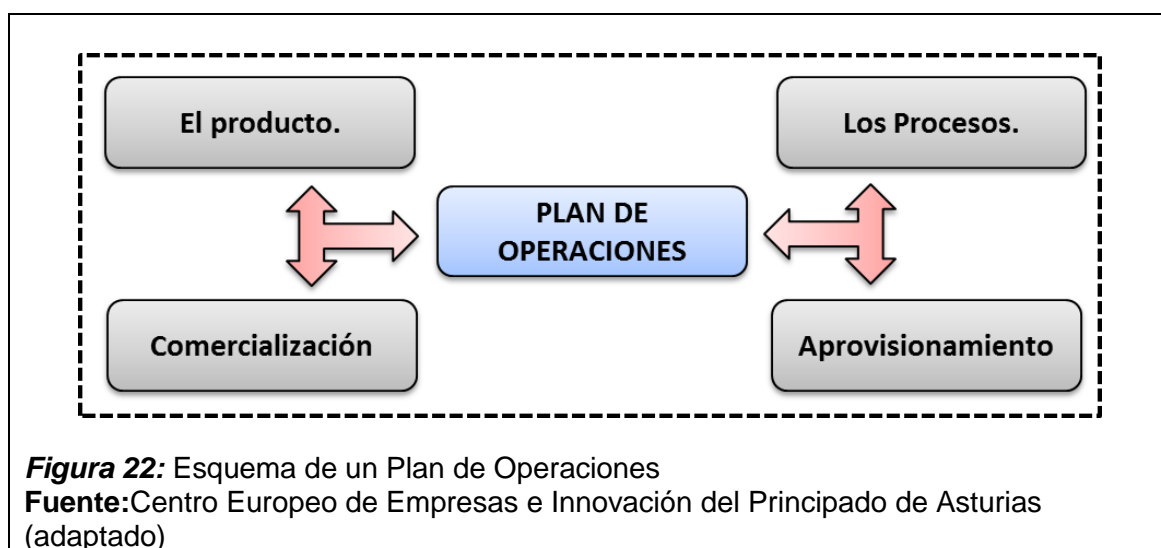


En relación al proceso de distribución que se adoptará, hay que mencionar que este comienza con la fuerza comercial de la empresa, es decir, a través de ellos se buscará los destinos y/o lugares ideales y apropiados para la entrega del producto, una vez que se haya establecido los lugares en donde se dejará el producto, se procederá a embarco y transporte del producto, los mismos que se harán por medio del camión identificado con la marca de la empresa, finalmente, por medio de nuestra fuerza comercial el proceso de distribución termina con el seguimiento que se brindará a los clientes, esto con la finalidad de implementar un feedback del proceso de distribución entre empresa – cliente.

CAPÍTULO V

PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones enmarca aquellos factores o aspectos técnicos y organizativos inherentes a la comercialización del producto, el mismo encierra cuatro partes específicas y puntuales, el producto, los procesos, aprovisionamiento y comercialización.



5.1. Estrategia de Operaciones.

Para el presente proyecto, en primera instancia se requiere de un lugar amplio y con las capacidades operativas necesarias para tener un desempeño óptimo, por tal razón, es importante determinar bien los factores operativos y técnicos del servicio de comercialización que se pretende implementar, para esto es importante que el centro de operaciones cuente con todas las herramientas e instalaciones que faciliten y optimicen el desarrollo de los procesos de comercialización que avícola EL ARTESON va a desarrollar; en virtud de lo anterior, es importante contar con un espacio físico de al menos 600 metros cuadrados, para de esta forma poder tener todas las facilidades para el desempeño operativo del personal administrativo y también el personal operativo.

En cuanto a las características funcionales para el desempeño del negocio, se refiere a tener listos los convenios o acuerdos con los distintos proveedores que tendrá avícola EL ARTESON para la provisión del producto a comercializar, esto se refiere a tener bien estructurado y detallado las políticas de trabajo con cada productor avícola que se asocie con la empresa.

Los proveedores de avícola EL ARTESON son:

- AviTorres.
- Selecto
- AVICAMP
- Avícola PeñaBlanca
- Avícola Rodrigo Torres

Dentro de las características funcionales que debe tener la empresa, también se incluyen todas aquellos factores que permitan llegar a nuestros clientes, por tal razón, es importante que funcionalmente también se tenga una cartera de los potenciales clientes, si bien es cierto, el presente proyecto pretende llegar a minoristas, mayoristas, detallistas, etc., estamos conscientes que para empezar las operaciones del negocio es importante y de vital importancia seleccionar bien nuestros primeros clientes, tanto por temas de rentabilidad y por supuesto de imagen de la empresa.

5.2. Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones de avícola EL ARTESON, se dividirá en dos partes, los procesos administrativos y los procesos operativos, la parte administrativa tiene que ver con todas las actividades de gestión y control de la empresa, y la parte operativa es netamente aquellas actividades de ejecución y operación de referente a la comercialización del producto, sin embargo la integración de estas dos partes, es fundamental para el desarrollo del negocio y principalmente para tener un ciclo de operaciones muy bien estructurado.

- **Creación de alianzas con proveedores:** Se refiere a consolidar los acuerdos con los productores avícolas para la adquisición del producto, es decir, las políticas de trabajo con cada uno de ellos, fijación de precios, características del producto y políticas de crédito.
- **Adquisición del producto:** Consolidados los acuerdos con los proveedores, se procede a la adquisición del producto, la empresa lo hará directamente por medio de su camión, se acercará a cada plantel avícola a receptor el producto.
- **Almacenamiento de producto:** Posterior a la carga y recepción del producto, se procede al transporte del mismo a las instalaciones de la empresa, en donde se procederá al desembarco.
- **Control de calidad del producto almacenado:** Ya en las instalaciones, el producto pasa por un proceso de revisión, esto con la finalidad de cerciorarse que los huevos receptados estén en buenas condiciones y no tenga fisuras o estén rotos, además se procederá a la limpieza del producto.
- **Acuerdos con los clientes:** En este punto, la empresa consolida los acuerdos y términos comerciales con cada uno de sus clientes, es decir, precios, créditos y lo más importante las cantidades que demanda cada uno de los clientes.
- **Embarco y transporte del producto:** Una vez determinados los clientes, la empresa procede al embarco de las cantidades del producto solicitadas por cada cliente, posterior al embarco se hará una ruta estratégica que permita seguir un orden para la entrega del producto a cada uno de sus destinos.
- **Desembarco del producto con el cliente:** El desembarco se lo hará por medio de nuestros trabajadores, los mismos que contarán con una guía que especifique el cliente y la cantidad demandada, para de esta forma dejar el producto en la ubicación o espacio que nuestros clientes determinen.
- **La facturación:** Terminado el proceso de desembarco en las distintas plazas, nuestro personal operativo procederá a realizar la orden de

facturación. Cabe recordar que como la empresa piensa estudiar la posibilidad de manejar mayores créditos con algunos clientes respecto a la competencia, es muy probable que con ciertos clientes se les emita la factura, pero el cobro se lo haga en el tiempo establecido entre la empresa y el cliente.

5.3. Flujograma de Procesos

El flujograma de procesos se lo dividirá en dos partes, pero esto se hará únicamente para tener un mejor entendimiento de los procesos de la empresa, finalmente, se debe entender al flujograma como una sola estructura en donde la adquisición del producto y el proceso de comercialización trabajan como un solo cuerpo o procesos.

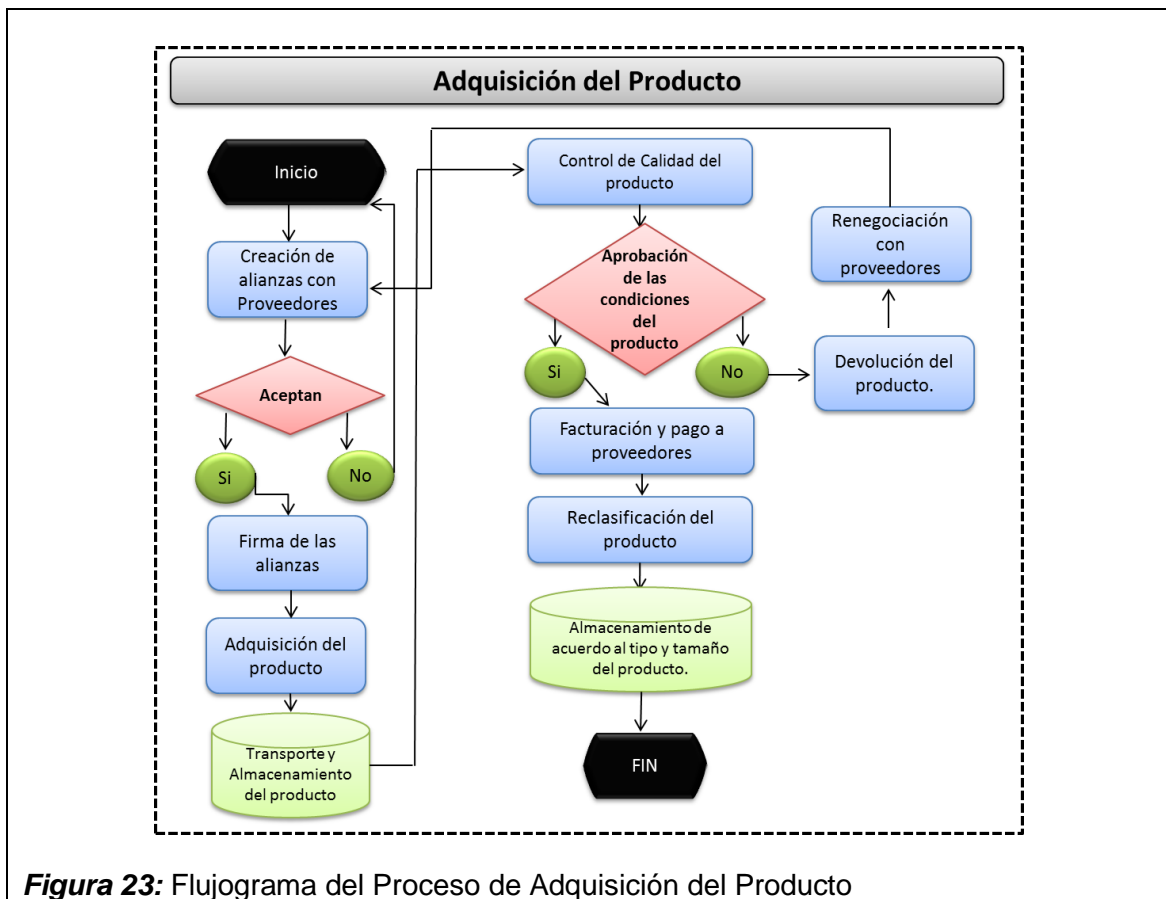
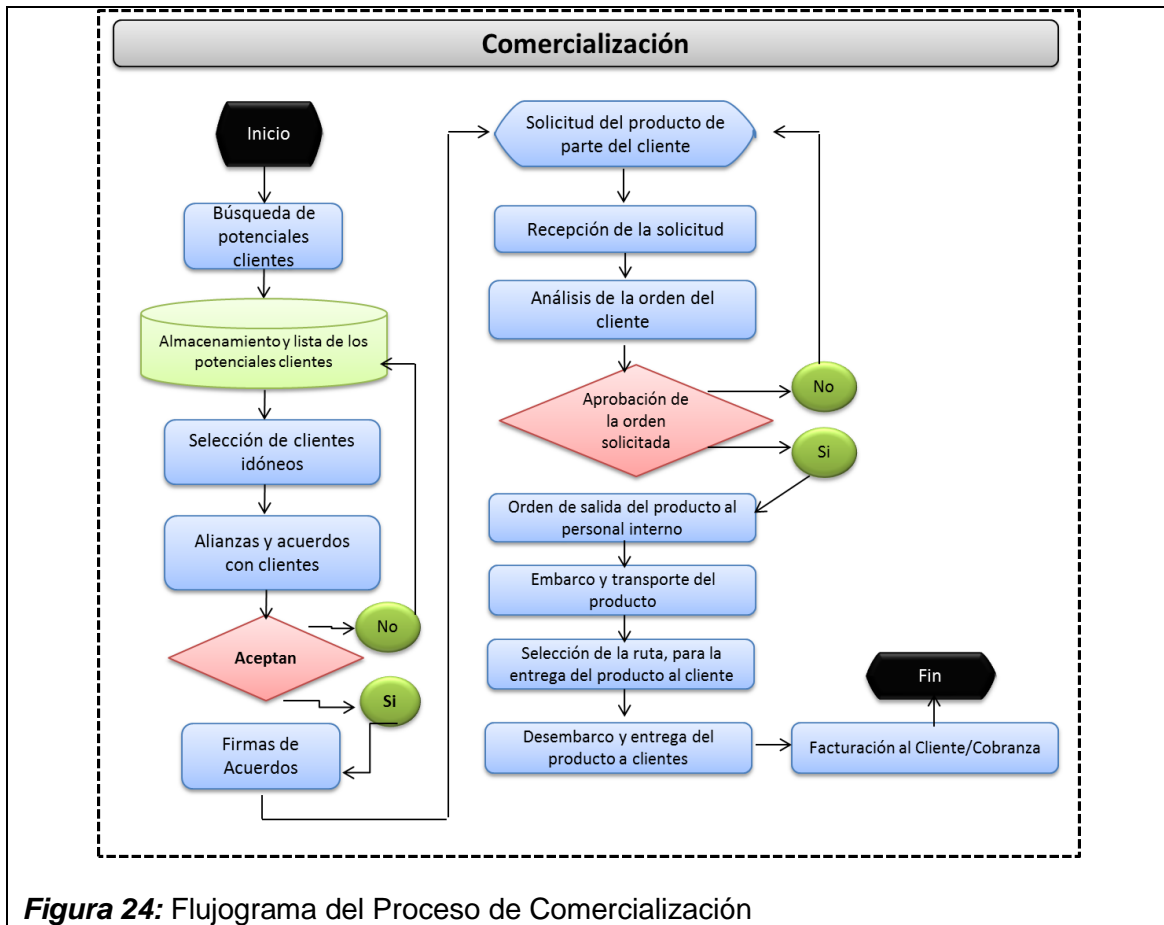


Figura 23: Flujograma del Proceso de Adquisición del Producto



5.4. Equipos y Herramientas

Para el funcionamiento de la empresa es necesario contar con los equipos y herramientas necesarios para el desempeño del personal operativo y administrativo.

Administrativamente hay que contar con escritorios, computadores, insumos de oficina, tales como esferos, lápices, agendas, tijeras, etc.

Operativamente, es importante contar con un camión grande de serie o tipo N o tipo F ya que son camiones con espacio y capacidad de carga que se ajustan perfectamente a las necesidades de carga

Muebles

- Escritorios grandes
- Escritorios medianos
- Recibidor para la recepción con sala de espera
- Sillas giratorias
- Sillas normales

Tabla 23
Muebles

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio unitario	Total
Escritorio grande	1	\$ 685	\$ 685
Escritorio mediano	1	\$ 385	\$ 385
Estación de trabajo Dúplex	1	\$ 995	\$ 995
Mesa Sala Espera	1	\$ 92	\$ 92
Sofá Bipersonal	1	\$ 669	\$ 669
Sillón Presidente	1	\$ 310	\$ 310
Sillón Gerencial	1	\$ 290	\$ 290
Sillón normal Operativos	2	\$ 140	\$ 280

Equipos de Computación y Teléfonos

- Computadoras portátiles
- Computadoras estáticas
- Impresoras Multifunción
- Teléfono Inalámbrico y fax

Tabla 24
Equipos de Computación

Equipos de Oficina	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadora estática	2	\$ 660	\$ 1.320
Computadora portátil	1	\$ 1.665	\$ 1.665
Impresora Multifunción	1	\$ 77	\$ 77
Teléfono Inalámbrico y fax	4	\$ 179	\$ 716

Tabla 25
Vehículos

Vehículos	Cantidad	Precio unitario	Total
Camión Chevrolet	1	\$ 47.700,51	\$ 47.700,51

Para ver las cotizaciones de lo descrito anteriormente, ver el anexo 5.1

5.5. Instalaciones

La empresa iniciará operaciones en la parroquia rural de Puéllaro, donde contará con un terreno de 600 metros cuadrados, que tendrá un área de construcción o planta de 320 m², que se dividirá en tres áreas, este terreno y sus instalaciones serán arrendadas a un valor de \$ 250 dólares mensuales.

- **Oficinas.-** esta área de la empresa será el lugar donde trabaje y realice todas sus funciones el personal administrativo.
- **Bodegas.-** Dentro del área de bodegas, se hará la clasificación y almacenamiento del producto, en esta sección trabajará el personal operativo. Es importante señalar que la capacidad máxima de almacenamiento de las bodegas es de 250000 unidades de huevos o aproximadamente 8000 cubetas. (una cubeta contiene 30 unidades)
- **Parqueaderos.-** La zona de vehículos cuenta con zonas de parqueo para el personal administrativo y operativo.

En dichas áreas se instalarán todas las herramientas, maquinarias, equipos, muebles, enseres, etc., que fuesen necesarios para el desarrollo y servicio de comercialización que la empresa realizará.

A continuación se detalla la distribución de la planta:

- Comedor
- Servicios higiénicos
- Parqueaderos

- Bodegas
- Área de oficinas
- Hall Interno
- Vestidores
- Zonas de carga y descarga
- Garita y Control

Para ver la distribución del terreno y el lugar, ir al anexo 5.2

5.6. Localización

La localización del centro de abastecimiento de huevos se hallará en la zona de Puéllaro, provincia de Pichincha, ubicada a 70 km. de la ciudad de Quito. Esta zona está cuenta con una población de 10.000 habitantes aproximadamente, la cual se dedica a la producción agrícola (principalmente granos, frutas y hortalizas), apícola y avícola, concentrando gran parte de los proveedores para el presente plan de negocios, lo que permite una mejor logística de administración de los inventarios.



5.7. Aspectos Regulatorios.

Los aspectos regulatorios a los que debe regirse Avícola El Artesón para poder realizar los procesos y operaciones que implica este tipo de actividad comercial, son las regulaciones que el municipio de Quito obliga a instalar para este tipo de empresas, las mismas que son los permisos sanitarios y las normas que exige el departamento de bomberos.

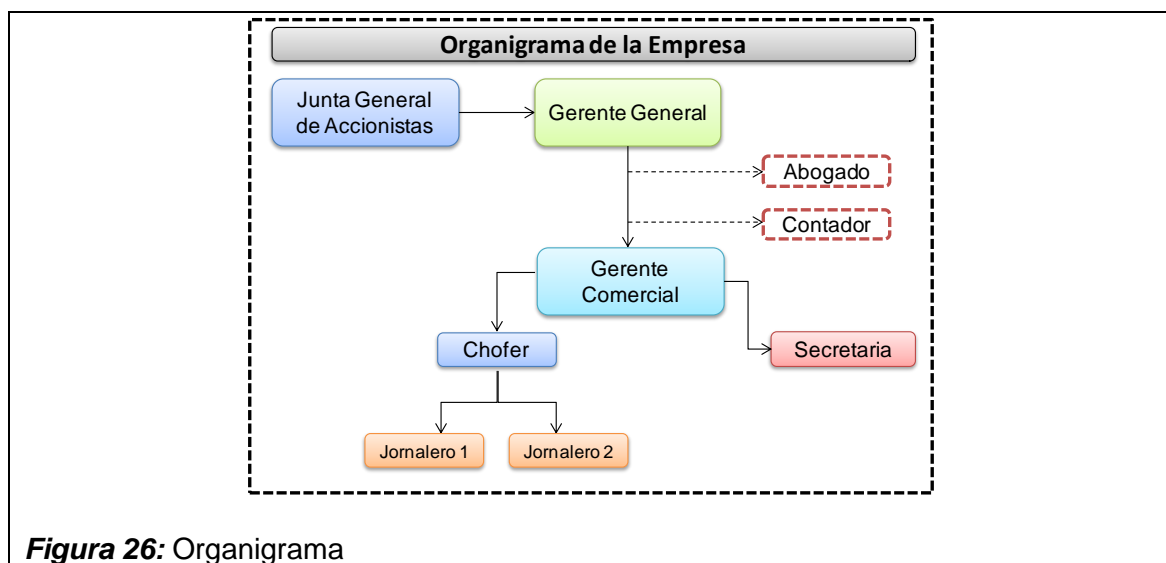
CAPÍTULO VI

EQUIPO GERENCIAL

6.1. Estructura Organizacional

Para el comienzo de operaciones de Avícola El Artesón, la estructura organizativa que se implementará será pequeña, esto debido a que el proceso inicial de comercialización se lo realizará desde la Parroquia de Puéllaro (a 40 minutos de Quito) hasta la ciudad de Quito, es importante señalar que para el principio de operaciones de la empresa esta estructura u organigrama será suficiente, ya que la distancia o movilización que debe realizarse a diario no implican mayores inconvenientes gracias a la cercanía y vías de acceso que conectan la ciudad capital Quito con la parroquia de Puéllaro, así como también los lugares o plazas (clientes) a los que llegará en primera instancia la empresa.

Sin embargo, es importante recalcar que conforme vayan desarrollándose y creciendo las operaciones de la empresa, es muy probable que este organigrama tenga alguna variación causada por las necesidades operativas y/o administrativas que se demanden a medida que la empresa va desarrollándose.



- **Junta General de Accionistas:** Será el órgano regulador y de administración de la empresa, en esta instancia se tomará las decisiones claves para el desempeño y funcionamiento de la empresa.
- **Gerente General:** la función de esta persona será coordinar, dirigir y velar por el desarrollo de la empresa, teniendo en cuenta las decisiones y normativas establecidas por los accionistas.
- **Gerente Comercial:** La función primordial de este cargo es dar seguimiento y dirigir todo el proceso operativo para la comercialización del producto, será el encargado y nexo entre el personal operativo y el administrativo.
- **Secretaria:** Es el cargo que se ocupará de los trámites y papeleos de la empresa, la función será la recepción y confirmación de pedidos de productos, también coordinará la recepción y salida de cheques ya sea para proveedores o clientes.
- **Chofer:** La función que debe cumplir será la de llevar el producto a las distintas plazas de distribución que seleccionará el Gerente Comercial, y dentro de sus responsabilidades será el encargado de controlar a los jornaleros.
- **Jornaleros:** Ellos serán los encargados de la recepción y distribución del producto, tendrán entre sus funciones llevar un inventario diario del producto, serán los que directamente informen al Gerente Comercial como se encuentra bodega.

6.2. Descripción del Personal Clave

La descripción del personal clave, tiene como objetivo realizar un manual descriptivo de funciones y perfiles de todo el personal que conformará la empresa, esto ayudará a entender de manera más rápida que funciones debe desempeñar cada empleado de Avícola El Artesón, esto incluye al personal administrativo y por supuesto al personal operativo. Para ver descripción de cargos ver anexo 6.1

6.3. Compensaciones

Tabla 26
Sueldos y Salarios Administrativos y Operarios

Personal Administrativo													
ROL AÑO 1													
CARGO	ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones	
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	292,00	-	453,25	1.338,00	3.083,25	13.961,25	
Gerente Comercial	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	292,00	-	453,25	1.338,00	3.083,25	13.961,25	
Secretaria	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	292,00	-	181,30	535,20	1.408,50	5.758,70	
TOTAL	2.400,00	3,00	28.800,00	2.692,80	26.107,20	2.400,00	876,00	-	1.087,80	3.211,20	7.575,00	33.682,20	

ROL AÑO 2													
CARGO	ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones	
Gerente General	1.030,00	1	12.360,00	1.155,66	11.204,34	1.030,00	300,76	933,70	466,85	1.378,14	4.109,44	15.313,78	
Gerente Comercial	1.030,00	1	12.360,00	1.155,66	11.204,34	1.030,00	300,76	933,70	466,85	1.378,14	4.109,44	15.313,78	
Secretaria	430,00	1	5.160,00	482,46	4.677,54	430,00	300,76	389,80	194,90	575,34	1.890,79	6.568,33	
TOTAL	2.490,00	3,00	29.880,00	2.793,78	27.086,22	2.490,00	902,28	2.257,19	1.128,59	3.331,62	10.109,68	37.195,90	

ROL AÑO 3													
CARGO	ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones	
Gerente General	1.060,00	1	12.720,00	1.189,32	11.530,68	1.060,00	309,78	960,89	480,45	1.418,28	4.229,40	15.760,08	
Gerente Comercial	1.060,00	1	12.720,00	1.189,32	11.530,68	1.060,00	309,78	960,89	480,45	1.418,28	4.229,40	15.760,08	
Secretaria	460,00	1	5.520,00	516,12	5.003,88	460,00	309,78	416,99	208,50	615,48	2.010,75	7.014,63	
TOTAL	2.580,00	3,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	929,35	2.338,77	1.169,39	3.452,04	10.469,54	38.534,78	

ROL AÑO 4													
CARGO	ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones	
Gerente General	1.090,00	1	13.080,00	1.222,98	11.857,02	1.090,00	319,08	988,09	494,04	1.458,42	4.349,62	16.206,64	
Gerente Comercial	1.090,00	1	13.080,00	1.222,98	11.857,02	1.090,00	319,08	988,09	494,04	1.458,42	4.349,62	16.206,64	
Secretaria	490,00	1	5.880,00	549,78	5.330,22	490,00	319,08	444,19	222,09	655,62	2.139,97	7.461,19	
TOTAL	2.670,00	3,00	32.040,00	2.995,74	29.044,26	2.670,00	957,23	2.420,36	1.210,18	3.572,46	10.830,22	39.874,48	

ROL AÑO 5													
CARGO	ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones	
Gerente General	1.120,00	1	13.440,00	1.256,64	12.183,36	1.120,00	328,65	1.015,28	507,64	1.498,56	4.470,13	16.653,49	
Gerente Comercial	1.120,00	1	13.440,00	1.256,64	12.183,36	1.120,00	328,65	1.015,28	507,64	1.498,56	4.470,13	16.653,49	
Secretaria	520,00	1	6.240,00	583,44	5.656,56	520,00	328,65	471,38	235,69	695,76	2.251,48	7.905,04	
TOTAL	2.760,00	3,00	33.120,00	3.096,72	30.023,28	2.760,00	985,95	2.501,94	1.250,97	3.692,88	11.191,74	41.215,02	

Personal Operativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL			
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Jornaleros	350,00	2	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	584,00	-	317,28	936,60	2.537,88	10.152,48
TOTAL	350,00	2,00	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	584,00	-	317,28	936,60	2.537,88	10.152,48

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL			
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Jornaleros	380,00	2	9.120,00	852,72	8.267,28	760,00	601,52	688,94	344,47	1.016,88	3.411,81	11.679,09
TOTAL	380,00	2,00	9.120,00	852,72	8.267,28	760,00	601,52	688,94	344,47	1.016,88	3.411,81	11.679,09

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL			
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Jornaleros	410,00	2	9.840,00	920,04	8.919,96	820,00	1.239,13	743,33	371,67	1.097,16	4.271,29	13.191,25
TOTAL	410,00	2,00	9.840,00	920,04	8.919,96	820,00	1.239,13	743,33	371,67	1.097,16	4.271,29	13.191,25

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL			
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Jornaleros	440,00	2	10.560,00	987,36	9.572,64	880,00	2.552,61	797,72	398,86	1.177,44	5.806,63	15.379,27
TOTAL	440,00	2,00	10.560,00	987,36	9.572,64	880,00	2.552,61	797,72	398,86	1.177,44	5.806,63	15.379,27

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL			
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Jornaleros	470,00	2	11.280,00	1.054,68	10.225,32	940,00	5.558,38	852,11	426,06	1.257,72	8.734,26	18.959,58
TOTAL	470,00	2,00	11.280,00	1.054,68	10.225,32	940,00	5.558,38	852,11	426,06	1.257,72	8.734,26	18.959,58

Es muy probable que tal vez se deba hacer reajustes anuales en cuanto a los sueldos básicos, ya que como sabemos la leyes y políticas de nuestro país son bastante variables, así lo demuestran las estadísticas indicando que estos pasados tres años el sueldo básico ha tenido una variación en promedio de 30 dólares anuales, de darse el caso y tal como se indica en la tabla 24 se realizarán pequeños ajustes que permitan a la empresa estar al día en cuanto a las obligaciones y leyes que respalden al trabajador, además que estudiar la posibilidad de un incremento anual en sueldos será para los trabajadores una motivación e incentivo adicional.

6.4. Política de Empleo y Beneficios

El proceso de contratación de Avícola El Artesón, se lo hará partiendo de un análisis de perfiles de los potenciales candidatos, para determinar dicha información se pedirá referencias a empresarios amigos que estén inmersos en la actividad avícola, el análisis será ver si la persona se ajusta al manual descriptivo de las funciones y perfiles que se necesita para la empresa.

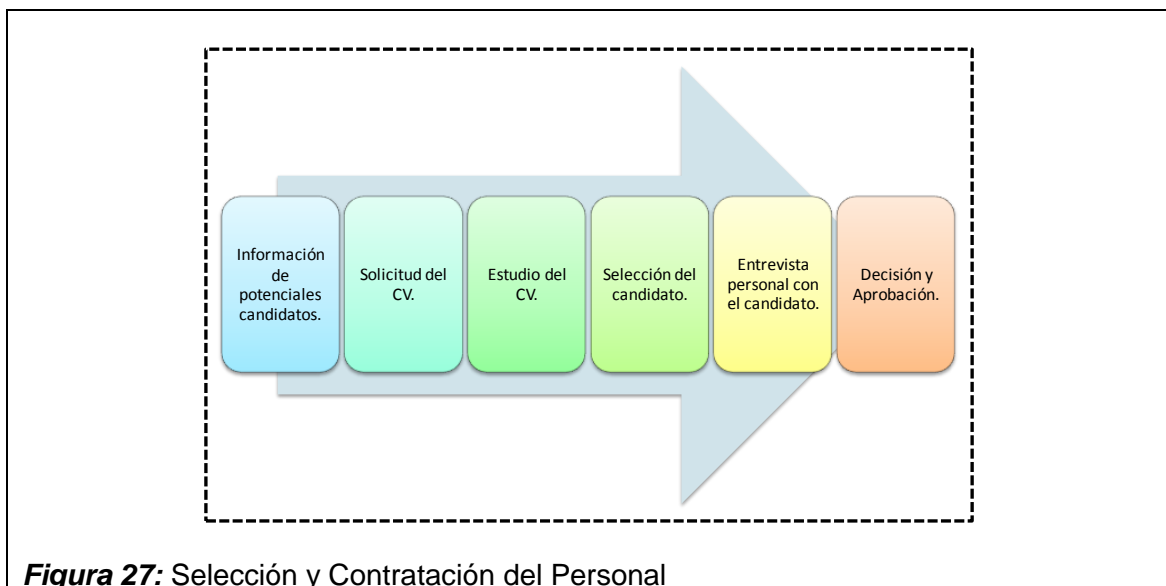


Figura 27: Selección y Contratación del Personal

6.4.1. HORARIOS

6.4.1.1. Para Personal Administrativo

Para el personal Administrativo la jornada de trabajo será de Lunes a Viernes, en los horarios del 8h00 hasta las 17h00, este horario incluye la hora de almuerzo que les corresponde por ley, el horario para almuerzo tendrá dos opciones, en los horarios de 12h00 a 13h00 o en su defecto podrán optar por el horario de 13h30 a 14h30.

En lo referente a la vestimenta no se exigirá traje formal, podrán presentarse al trabajo con vestimentas semis-formales cuidando siempre guardar una imagen íntegra y acorde al lugar de trabajo.

6.4.1.2. Para Personal Operativo

Para el personal operativo, la jornada de trabajo será de Lunes a Viernes, en horario de 8h00 a 17h00, este horario incluye la hora de almuerzo, que tiene dos opciones, de 12h00 a 13h00 o de 13h30 a 14h30.

En cuanto a la vestimenta, el personal se presentará con el uniforme que se les proporcionará, el cual incluye botas de caucho, jean, camiseta con el logotipo de la empresa y accesorios para realizar su trabajo, como guantes, gafas, cinturones de fuerza, gorra, entre otros.

6.4.2. RESTRICCIONES

- No podrán presentarse en estado etílico tanto el personal operativo como administrativo.
- El horario de entrada y salida debe cumplirse tal cual está establecido.
- Los permisos o salidas dentro del horario de trabajo deben ser comunicados con anticipación, 24 horas antes a los jefes inmediatos.

6.4.3. BENEFICIOS

- Firma de contratos garantizando la estabilidad laboral de un año.
- Afiliación al IESS.
- Si se registra utilidades, se hará el reparto respectivo a cada empleado.
- Pago de décimo tercero y décimo cuarto.
- Pago de horas extras en caso de que se demande la colaboración de cada uno de los trabajadores.

6.4.4. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

- **Asesor Legal**

La empresa seleccionará una persona que sea la encargada de asesorar en todos los ámbitos que se requiera de la parte legal, esta persona será la encargada de brindar apoyo y asesoría en todo lo que respecta a la constitución de la compañía, otra de sus funciones será brindar asesoría a los gerentes en temas legales, elaboración de contratos, acuerdos, etc.

Los pagos al asesor se lo realizarán por cada trámite realizado o conforme a los honorarios que establezca el asesor legal por el desempeño de su actividad.

- **Contador**

La situación contable de la empresa se la realizará mensualmente, para esta actividad la empresa solicitará la prestación de servicios profesionales de un contador CPA.

CAPÍTULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

7.1. Lista de actividades necesarias

A continuación, se describen todas aquellas actividades que son necesarias e indispensables para poder empezar con el funcionamiento y operación de Avícola EL ARTESON.

1. Elaboración del Plan de Negocios. (4 meses)
2. Constitución Legal de la Compañía. (12 días)
3. Arriendo del Lugar de operaciones. (7 días)
4. Obtención del RUC. (2 días)
5. Apertura de Cuenta Corriente en Banco. (2 días)
6. Obtención de Permisos Municipales. (10 días)
7. Compra de Muebles y enseres. (7 días)
8. Compra de equipos y herramientas. (10 días)
9. Compra de camión. (4 días)
10. Selección y contratación del personal administrativo. (5 días)
11. Selección y contratación del personal operativo (5 días)
12. Acuerdos y alianzas con proveedores del producto. (8 días)
13. Adecuación de oficinas y bodegas. (1 día)
14. Presentación del personal interno que trabajará en la empresa. (1 día)
15. Capacitación del Personal. (5 días)
16. Contacto con posibles clientes. (5 días)
17. Evento del lanzamiento de la empresa. (1 día)
18. Inicio de operaciones.

Para cada una de las actividades mencionadas, se delegará un responsable de la empresa, esto con la finalidad de dividir las tareas y de esta forma tratar de cumplir con los tiempos estipulados que se han marcado en cada actividad; a continuación se describe el responsable de cada actividad:

Tabla 27
División de Actividades

GERENTE GENERAL	GERENTE COMERCIAL
Actividad 2	Actividad 3
Actividad 4	Actividad 7
Actividad 5	Actividad 8
Actividad 6	Actividad 9
Actividad 10	Actividad 11
Actividad 12	Actividad 13
Actividad 14	Actividad 15
Actividad 17	Actividad 16

7.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt describe de manera ordenada y planificada cada una de las actividades necesarias para el desempeño de un proyecto, el diagrama lleva su nombre gracias al señor Henry Gantt quien fue el inventor de esta peculiar herramienta en 1917.

Gracias a la facilidad de entendimiento del diagrama, se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por los directivos de proyectos, ya que por medio de la misma se da un seguimiento a cada una de las tareas que se han propuesto para la implementación y desarrollo del proyecto, de manera que esto facilita conocer los progresos y avances que se van teniendo en cada una de las actividades, y finalmente es muy útil ya que también es una buena manera de hacer conocer a todos los actores de un proyecto cuales son las actividades que se desempeñaran.

El diagrama de Gantt y cada una de las actividades de Avícola El Artesón se pueden ver en el anexo 7.1.

7.3. Riesgos, imprevistos y estrategias de contingencias

Se tiene como objetivo prioritario establecer aquellos imprevistos o riesgos que creen complicaciones a las operaciones de la empresa, de tal manera que para solventar esos problemas se plantean ciertas estrategias de contingencia que

ayuden a dar una respuesta inmediata y de esta manera cumplir con las metas y objetivos establecidos.

Tabla 28
Riesgo e Imprevistos

PRE OPERACIONAL
1. Retrasos en la Adjudicación de los permisos municipales.
2. Retraso en la entrega del equipo y herramientas necesario.
3. Inconvenientes o desacuerdos en el contrato de arrendamiento.
OPERACIONAL
1. Demora en la capacitación del personal.
2. Daños en equipos y maquinarias internas.
3. Desperfectos o fallas con el camión.
4. Falta de acuerdos con los proveedores.
DESARROLLO
1. Falta de acuerdos con los clientes.
2. Incumplimiento de parte de proveedores con la cantidad solicitada del producto.
EJECUCION
1. Accidentes del Personal Operativo.
2. Daños o imperfectos en el producto a entregar.

En el anexo 7.2 se detalla las estrategias de contingencia para cada imprevisto.

CAPÍTULO VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1. CRITERIOS UTILIZADOS Y SUPUESTOS

El presente plan de negocios que tiene como objetivo la incorporación de un centro de acopio y comercialización avícola en la parroquia rural de Puéllaro, ha sido realizado utilizando ciertos parámetros o supuestos que permitan la creación del presente proyecto:

- **Ubicación.**

La parroquia rural de Puéllaro ha sido escogida como el lugar donde se establecerá físicamente la empresa, la selección de la misma se dio ya que en dicha zona están concentrados los productores avícolas que serán los que proporcionen el producto para el centro de acopio.

Otro factor importante para la elección del lugar, fue que Puéllaro se encuentra muy cerca de la ciudad de Quito (entre 30 y 40 minutos), la cuál es la plaza donde se comercializará el producto.

- **Tamaño de Mercado**

Fue determinado en base a una investigación de mercados, pasando por cuatro filtros que permitieron determinar el número de establecimientos potenciales en el que se podría vender el producto, estos filtros fueron:

- ✓ Número de comercios al por mayor y menor existentes. (49621 establecimientos)
- ✓ Comercialización o venta de alimentos, bebidas o tabacos. (19152 establecimientos)
- ✓ Comercialización o venta de alimentos. (18546 establecimientos)
- ✓ Se hizo una investigación de campo, se visitó 52 lugares y en 38 de ellos se vendía el producto, lo cual en términos porcentuales es un 73%.

Finalmente, se multiplicó ese 73% a los 18546 establecimientos, lo cual dio un valor final de 13538 establecimientos.

- **Ventas**

En este tipo de negocios las ventas se las mide semanalmente, y el volumen de las mismas están determinadas de acuerdo al lugar de entrega del producto, es decir, mayoristas, minoristas, tiendas de barrio, detallistas, etc., Avícola El Artesón en su etapa inicial, pretenderá colocar semanalmente en el mercado alrededor de 7000 cubetas de huevos distribuidas entre los distintos tipos de vendedores mencionados anteriormente, Para verlo en términos de ventas mensuales, la cantidad de cubetas mensualmente serán 28000 lo cual da un promedio de ingresos por conceptos de la venta de \$ 97.533 dólares.

- **Costos y Gastos**

Los costos inherentes a la adquisición del producto están determinados en base a las entrevistas con los productores del producto y también a la investigación de mercados, la cantidad mensual de compra será 28000 cubetas las mismas que nos generan un costo promedio de \$ 89.175 dólares.

Respecto a los gastos administrativos en promedio será un mensual de \$ 5469.74 dólares.

- **Crédito**

Dadas las estrategias de ingreso al mercado, se pretenderá que el apalancamiento para la adquisición del producto sea 100% con recursos de nuestros potenciales clientes, para esto, primero se acordará con nuestros proveedores un plazo de 8 días para cancelarles por el producto demandado, una vez conseguido estos acuerdos, se buscará preferentemente clientes que paguen inmediatamente o en un plazo menor a 8 días, lo cual permitirá cumplir con los pactos realizados con nuestros proveedores, estos dos supuestos son muy viables la investigación de mercados señala que es muy probable tener clientes que cancelen inmediatamente.

- **Canal de Distribución**

Para la colocación del producto se tienen distintos canales o rutas de distribución, la mayoría de estas son tiendas de barrio y/o minoristas, sin embargo también son un canal importante los mayoristas, lo importante de la elección del canal de distribución será la estrategia seleccionada para cada uno de ellos, a las tiendas y minoristas se pretenderá llegar con menos volumen de ventas pero los precios serán un poco más altos, en su defecto a los mayoristas la estrategia a seguir es más volumen y bajar los precios, estos dos supuestos son muy posibles de aplicar ya que en la entrevista con el experto Sr. Germán Narváez se pudo sacar esta importante conclusión.

- **Precio de Venta**

En la investigación de mercado se establecieron ciertos rangos de precios, que sirvieron para determinar el que actualmente se encuentra en el mercado, al parecer el precio al que más se compra el producto por parte de los tenderos, minoristas, mayoristas, etc., está alrededor de los \$ 3,35 para huevos del tipo inicial, \$3, 50 huevos del tipo parejo y \$3.60 para huevos del tipo grueso; es importante recordar una vez más

que en este tipo de negocio los precios son muy fluctuantes en relación proveedor-intermediario y además al tipo de huevo que se esté comercializando.

- **Impuestos**

Los intermediarios están obligados a realizar la retención del 1% de valor total vendido por concepto de retención en la fuente.

CAPÍTULO IX

PLAN FINANCIERO

9.1 Metodología de Valoración

El presente plan de negocios se evaluó en base a tres posibles escenarios que se pueden presentar, los mismos son: Pesimista, Normal y Optimista, estos tres tipos de escenarios han sido realizados y estimados tomando en cuenta la variación en las ventas.

9.2 Inversión Inicial

Avícola El Artesón, para iniciar sus operaciones deberá realizar tres tipos de inversiones necesarias para el desempeño del negocio.

- **Inversión en Activos Fijos (AF).**-*Representan todo el activo que no puede convertirse fácilmente en dinero.* (ROVAYO, 2010. Pág. 5)
- **Inversión en Activo Intangible (AI).**- Activo de carácter no monetario.
- **Capital de Trabajo.**-*El capital de trabajo representa la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.* (ROVAYO, 2010. Pág. 9)

Tabla 29
Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$ 55.764
Activo Intangible	\$ 3.000
Capital de Trabajo	\$ 11.756
TOTAL	\$ 70.520

La inversión inicial para Avícola El Artesón será de \$ 70.520 dólares, para ver los montos y el desglose específico de cada uno de los componentes de la inversión inicial ver el anexo 9.1 del plan financiero.

9.3 Fuentes de Ingreso

Los ingresos para la empresa se derivaran de las ventas del producto, siendo en los tres primeros meses ventas de huevos denominados iniciales, los cuatro meses siguientes la venta de huevos denominados parejos y finalmente los cinco meses posteriores la venta de huevos denominados gruesos.

Las ventas futuras de la empresa se las ha hecho en base a un crecimiento estratégico, el mismo que está ligado al crecimiento anual de la industria en la que se enmarca el sector avicultor, dicho crecimiento tiene una constancia entre el 5% y 6% cada año, por tal razón como punto de partida tomamos el crecimiento de la industria, sabiendo que con esfuerzos de mercadeo el porcentaje de crecimiento en futuros años podría incrementarse para generar mayores ventas.

Tabla 30
Crecimiento en Ventas Anuales

Cantidad de Ventas por Año				
	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Huevo Inicial	29.672	31.443	33.320	35.309
Huevo Parejo	29.672	31.443	33.320	35.309
Huevo Grueso	29.672	31.443	33.320	35.309

9.4 Costos y Gastos

Para el desarrollo del negocio, Avícola El Artesón incurrirá en los siguientes costos y gastos:

Tabla 31
Costos Variables

Estructura de Costos	
Cubetas de 30 unidades	Precio
Transporte	\$ 0,02
Huevo Inicial	\$ 3,05
Huevo Parejo	\$ 3,20
Huevo Grueso	\$ 3,30

Los costos variables para la empresa están ligados al precio de compra del producto con nuestros proveedores y el costo de transporte se determinó en función de los gastos por viáticos, chofer y la cantidad mensual a entregar.

Tabla 32
Costos Fijos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.336	64.074	64.578	66.367
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	76	81	86	91
Viáticos - Ventas	6.240	6.613	7.007	7.426	7.869

Los costos fijos de Avícola El Artesón son los relacionados con los pagos de gastos administrativos y también aquellos gastos que sean de tipo operacional para la empresa.

Para ver en detalle los costos y gastos de la Avícola El Artesón ver el anexo 9.2.

9.5 Margen Bruto y Operativo

Dentro de un escenario normal la empresa a proyectado anualmente sus márgenes de utilidad en forma apalancada y desapalancada.

Tabla 33
Márgenes de Utilidad – Apalancado

Margen Bruto	6,99%	6,92%	6,86%	6,76%	6,58%
Variaciones en Margen Bruto		6,05%	6,04%	6,08%	6,17%
Margen Operativo	2,03%	1,92%	2,01%	2,15%	2,11%
Variaciones en Margen Operativo		6,66%	2,79%	0,79%	2,77%
Margen Neto	1,13%	1,11%	1,22%	1,35%	1,36%
Variaciones en Margen Neto		4,33%	16,08%	17,59%	6,88%

Tabla 34
Márgenes de Utilidad – Desapalancado

Margen Bruto	6,99%	6,92%	6,86%	6,76%	6,58%
Variaciones en Margen Bruto		6,05%	6,04%	6,08%	6,17%
Margen Operativo	2,03%	1,92%	2,01%	2,15%	2,11%
Variaciones en Margen Operativo		6,66%	2,79%	0,79%	2,77%
Margen Neto	1,34%	1,27%	1,33%	1,42%	1,40%
Variaciones en Margen Neto		0,44%	10,84%	13,20%	3,99%

9.6 Estado de Resultados (PyG).

El estado de resultados de la empresa se lo ha proyectado a cinco años, la proyección del mismo se lo hizo teniendo en cuenta dos escenarios, los cuales son apalancado y sin apalancar, para ver en detalle los resultados para los dos escenarios ver el anexo 9.3.

Para la proyección de los PyG de la empresa se tomaron en cuenta las proyecciones futuras de las ventas, costos y gastos de la empresa.

9.7 Balance General Actual y Proyectado.

Los resultados del Balance General de la empresa se presentan en el anexo 9.4, los resultados han sido realizados de la misma forma que el estado de resultados, es decir, tomando en cuenta dos escenarios apalancado y sin apalancar.

De acuerdo a los resultados la empresa Avícola El Artesón estima una relación promedio entre deuda y patrimonio del 36.16% en referencia a los 5 años proyectados.

Tabla 35
Ratio Rentabilidad

RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
Razón Deuda / Patrimonio	51,78%	43,17%	35,46%	28,34%	22,04%
Razón Patrimonio / Deuda	48,22%	56,83%	64,54%	71,66%	77,96%

9.8 Flujo de Efectivo

Para la elaboración del flujo de caja se proyectó los resultados a cinco años, estas proyecciones se realizó tomando en cuenta tres posibles escenarios a presentarse: pesimista, normal y optimista, para cada uno de estos tres escenarios se tomó en cuenta que Avícola El Artesón se apalanque o trabaje si apalancamiento.

Para determinar el flujo de efectivo se consideró los siguientes costos financieros.

Tabla 36
Costo de Oportunidad

	Costos Financieros	
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	15,12%	15,12%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	15,12%	15,12%
Rf	3,25%	3,25%
Bd	0,48	0,48
Ba	0,48	0,48
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	0,00%	0,00%
Patrimonio	100,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

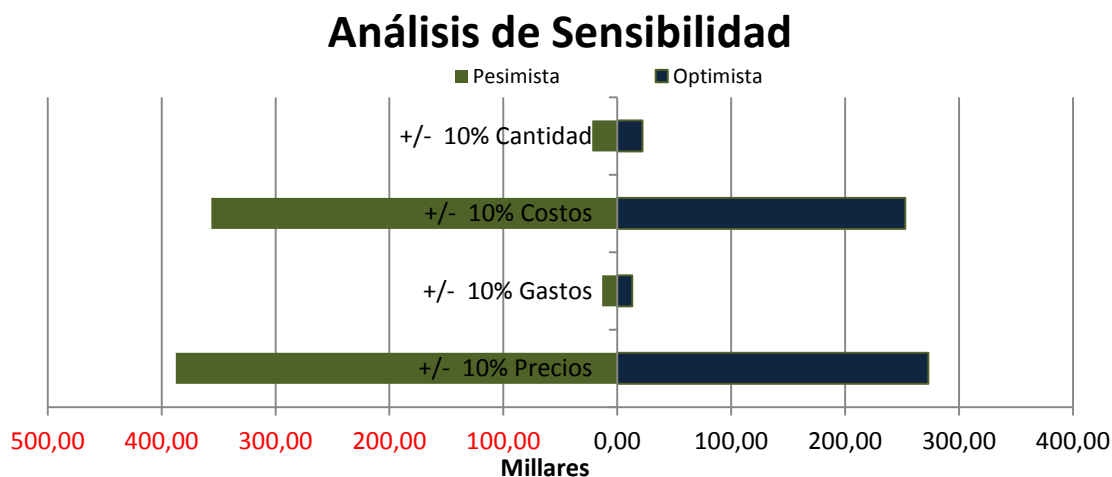
Para ver los flujos de efectivo proyectados en base a los escenarios, Ver el anexo financiero 9.5

9.9 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad nos permite evaluar el presente proyecto, la manera en que ayuda este análisis es determinando cuan vulnerables somos ante la variación de variables que podrían afectar el negocio, por ejemplo los precios de venta, costos y gastos en que incurrirá Avícola El Artesón.

Los resultados del análisis demuestran que el presente proyecto tiene bastante vulnerabilidad ante variaciones de costos y del precio que pueda manejar la empresa con los proveedores.

Tabla 37
Análisis de Sensibilidad



9.10 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio está calculado en base a mis costos fijos y los variables, por esto el punto de equilibrio para Avícola El Artesón es 17696 cubetas.

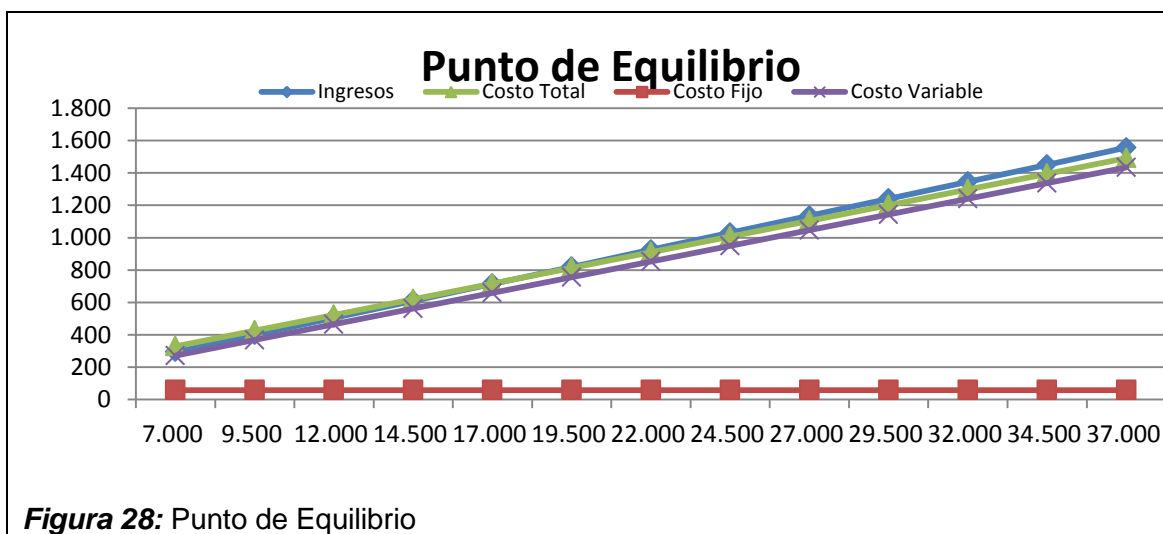


Figura 28: Punto de Equilibrio

9.11 Índices Financieros

Los principales ratios obtenidos son de: desempeño, liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

9.11.1 Liquidez

Tabla 38
Ratio de Liquidez, Normal Apalancado

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1,69	1,75	1,80	1,83	2,55
Liquidez (AC/PC)	2,19	2,25	2,30	2,33	3,05

Tabla 39
Ratio de Liquidez, Normal Desapalancado

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	2,15	2,15	2,15	2,13	2,81
Liquidez (AC/PC)	2,65	2,65	2,65	2,63	3,31

Para Avícola El Artesón el ratio de liquidez en un escenario normal apalancado tiene un promedio de 2.42 puntos y en un escenario normal Desapalancado tiene un promedio de 2.78 puntos, lo cual muestra que para el presente proyecto se goza de buena salud financiera, sin embargo es deber de la empresa lograr superar los índices de la industria, los mismo que muestran que para este tipo de negocios estos indicadores están entre 2,5 y 3,5 puntos en términos de liquidez y respecto a su razón ácida tienen un promedio de 1.92 (Navarrete, 2012)

9.11.2 Rentabilidad

Tabla 40
Ratio Rentabilidad, Escenario Apalancado Normal

RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	23,8%	24,9%	28,9%	34,0%	36,3%
ROA	23,7%	22,0%	22,2%	22,6%	21,2%
ROE	27,4%	22,2%	20,5%	19,4%	17,2%

Tabla 41
Ratio Rentabilidad, Escenario Desapalancado Normal

RENTABILIDAD	2012	2013	2014	2015	2016
ROI	28,4%	28,5%	31,6%	35,8%	37,2%
ROA	21,7%	18,8%	18,1%	17,9%	16,4%
ROE	18,3%	15,6%	14,7%	14,3%	12,9%

Los ratios de rentabilidad son los márgenes de utilidad que genera la empresa, los ratios para este negocio se encuentran debajo de la media de esta industria la misma que de acuerdo a información de Marvic S.A., Selecto y Sr. Germán Narváez (empresas que comedidamente han facilitado información) en promedio son los siguientes, ROI 33.4%, ROA 28.7% y ROE 24.6%. Cabe señalar que estas empresas ya tienen una trayectoria de más de 25 años en el negocio tiempo en el que han ido creciendo, experimentando y madurando bajo distintos escenarios, por tal razón, si bien es cierto sus indicadores muestran que la empresa no tiene los mismos ratios, estos son útiles para compararnos y determinar que más se puede hacer para alcanzar esos niveles de rentabilidad, por esa razón no hay que alarmarse debido a que Avícola El Artesón es una empresa que recién empezará actividades y les espera un camino por recorrer.

9.11.3 Desempeño

Tabla 42
Desempeño, Escenario Apalancado Normal

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	5	10	15	20	24
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	4	4	4	4	4
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	8	8	8	8	8

Tabla 43
Desempeño, Escenario Desapalancado Normal

OPERATIVOS	2012	2013	2014	2015	2016
Días de Caja	8	15	22	29	35
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	8	8	8	8	8
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	4	4	4	4	4
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	8	8	8	8	8

Mis indicadores de desempeño se los debe manejar con una considerable aversión al riesgo, esto debido a que mis políticas de crédito y los pagos hacia mis proveedores dependen mucho de la efectividad que tenga Avícola El Artesón para cobrar a sus clientes. Por ejemplo, las ya mencionadas empresas Selecto, Marvic y el Sr. Germán Narváez tienen establecidos distintos ratios de desempeño de acuerdo a su cliente motivo por lo cuál el tener un estándar para esta actividad es verdaderamente difícil, ya que una vez más queda evidenciado que este negocio tiene un alto grado de estrategia en la parte operacional y de negociación, sin embargo a continuación se muestran los indicadores de estas tres empresas.

Tabla 44
Índices Industria

	MARVIC	Selecto	Germán Narváez
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	Entre 4 y 8 Días	0 y 4 días	0 y 8 días
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	7	5	-
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	0 y 8 días	Pago Inmediato	0, 8 y 15 días

9.12 Valoración de la Empresa

Tabla 45
Resultados Económicos Empresa

	Resultados Económicos - Empresa			
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	28.726	26,58%	70.520	2,74
Normal	44.880	32,82%	70.520	2,55
Optimista	54.274	36,04%	70.520	2,47

Los resultados económicos para Avícola el Artesón, fueron realizados en base a los tres escenarios que se muestran en la tabla, bajo un escenario normal los resultados señalan que se tiene una TIR del 32.82%, la misma que comparada con la industria que en promedio es del 34.6%, se podría señalar que es normal de acuerdo al sector o industria en que se desempeña, debido a que son negocios que implican un alto riesgo y por tanto exigen mayores rendimientos.

Para ver más cuadros respecto al modelo financiero, ver el anexo 9.6.

CAPÍTULO X

PROPUESTA DEL NEGOCIO

10.1 Estructura de Capital y Deuda

La estructura de capital para el presente proyecto fue elaborada conforme al costo de la deuda (K_d) y al costo del capital (K_e).

Tabla 46
Costos Financieros

	Apalancado	Desapalancado
K_d	10,85%	10,85%
K_e	17,08%	15,12%

K_d : Costo de Deuda (Tasa de Interés). Esta es la tasa interbancaria de préstamos a 5 años.

K_e : Costo de recursos propios, la misma que se estableció en base a la tasa de Rentabilidad libre de riesgos, Riesgos de los recursos si no se utiliza deuda, beta desapalancada, riesgos de los recursos donde se utiliza deuda; beta apalancado y la Rentabilidad del Mercado

Tabla 47
Estructura Apalancada

Estructura del Capital	
Inversión Total	113.269
Recursos Provee	42.749
Inversión	70.520
Apalancamiento	35.260
Recursos Propios	35.260

Tabla 48
Estructura Desapalancada

Estructura del Capital	
Inversión Total	113.269
Recursos Provee	42.749 38%
Inversión	70.520
Apalancamiento	0
Recursos Propios	70.520 62%

10.2 Uso de Fondos

El uso de los fondos se refiere ha aquellos recursos obtenidos y serán utilizados para la adquisición de Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo inicial, los mismos que ya han sido detallados en los anexos financieros 9.1. En un principio los fondos de uso está pensados para ser destinados en la constitución de la compañía, permisos de operaciones, compra de maquinaria y herramientas, la selección del personal que integrara Avícola El Artesón y por supuesto la adquisición del producto a comercializar. Cada una de estas actividades a llevar acabo están ligadas al Cronograma de Gantt que se expuso en el capítulo 7 del proyecto.

10.3 Retorno para el Inversionista

El retorno para el inversionista fue analizado en base a tres escenarios tomando en cuenta escenarios apalancados y desapalancados.

Tabla 49
Retorno en Escenario Apalancado

	Resultados Económicos - Socios			
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	18.536	35,68%	35.260	2,44
Normal	32.088	45,51%	35.260	2,23
Optimista	39.958	50,40%	35.260	2,15

Tabla 50
Retorno en Escenario Desapalancado

Resultados Económicos - Socios				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	18.313	25,01%	70.520	2,86
Normal	32.801	31,35%	70.520	2,65
Optimista	41.220	34,62%	70.520	2,56

CAPÍTULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

La industria avícola se encuentra en una etapa de madurez, se está nivelando la demanda en relación a la oferta, o por lo menos actualmente las leyes de oferta y demanda están guardando cierta relación que les permite desenvolverse adecuadamente dentro del mercado, otro motivo por el cual, se precisa que actualmente se encuentra en la etapa de madurez, es debido a que la competencia en términos de precios se encuentra en una etapa muy intensa, lo cual provoca que continuamente los precios estén bajando o subiendo constantemente.

El funcionamiento del mercado avícola es bastante atípico, no está basado solamente en los costes de producción, este mercado se basa exclusivamente en la oferta y la demanda, cuando en el mercado existe suficiente oferta los precios están con tendencia a la baja y cuando existe escasez de oferta los precios se disparan, así es como funciona el mercado avícola desde sus inicios.

El mercado objetivo para este proyecto, son los mercados minoristas, mayoristas, tiendas de barrio, detallistas, etc. Para estos tipos de clientes existe una manera peculiar en la que se podría negociar con cada uno de ellos, cuando se comercializa en grandes volúmenes, los huevos de gallina tienen mayor salida en mercados mayoristas preferentemente y también en los minoristas, esto debido a que en estos lugares supuestamente se encuentra el producto a menores precios.

Para alguien que desea ingresar al negocio es mejor empezar haciéndolo en tiendas, ya que ahí se vende menos pero los precios de venta son mayores, lo cual genera un mayor margen de ganancia que permite tener mayor liquidez al comerciante.

Finalmente, este proyecto muestra alta sensibilidad ante variaciones de precios en términos de adquisición o venta del producto a comercializar, por tal razón

es importante tener bien definidos los ratios de desempeño del negocio, puntualmente los días de clientes y proveedores.

De acuerdo a la investigación de mercado y el plan financiero, se ha determinado que el presente proyecto es viable y sí genera una rentabilidad económica para sus accionistas.

11.2 Recomendaciones

Para un potencial crecimiento es importante que se analice y defina bien el segmento objetivo al que se quiere atacar, esto se debe a que el funcionamiento de la comercialización de huevos es bastante atípica y no está sujeta a una constante en precios, por tal razón se debe definir bien el tipo de cliente a seleccionar y una vez realizado esto, se debe determinar correctamente la estrategia de ventas o introducción al mercado que se debe aplicar con ese tipo de cliente seleccionado.

Para aumentar el volumen de ventas, se debe considerar primero si existe una demanda potencial suficiente para la colocación del producto, este nos es un negocio en que se debe empezar vendiendo grandes cantidades, ya que la comercialización de huevos es muy susceptible a una variación de precios y el comprar en grandes volúmenes podría ser demasiado arriesgado y traer consecuencias como el cierre o quiebra del negocio, por esta razón se recomienda empezar vendiendo semanalmente una cantidad modesta de hasta 10000 cubetas y a medida del desempeño que se logre ir subiendo paulatinamente la cantidad.

Finalmente, se recomienda que para este tipo de negocios se establezca muy bien el ciclo de operaciones y los procesos del mismo, esto ayudará a optimizar el proceso de comercialización.

REFERENCIAS

AFABA (2008). Estructura de la Producción de Alimentos Balanceados. La Industria de Alimentos Balanceados en el Ecuador 2008.

AHIJADO, Manuel y AGUER, Mario. Diccionario de Economía y Empresa. Ediciones Pirámides, Madrid 1996.

Avicultura Ecuatoriana (2001). Informe sobre el desempeño del sector avícola en el 2001.

Banco Central del Ecuador (Enero 2011). Boletín Anuario. Cuentas Nacionales. Presupuesto General del Estado. URL:<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>. Descargado: 14/11/2011.

BORRERO, Julio César. Marketing Estratégico. Editorial San Marcos. 2002. Pág. 273.

Campus Virtual (Abril 2012). Estrategias de ventas para líderes de ventas. URL:<http://www.salesplus.es/> Descargado 23/04/2012.

Clasificación Central de Productos, identificación de la categoría internacional de productos. URL:Http://cpc.farnell.com/jsp/search/browse.jsp;jsessionid=OVFAMFPBTTSCICQLCIPJNFQ?N=411&Ntk=gensearch_003&Ntt=vaLves&Ntx=mode+matchallpartial&suggestions=false&ref=globalsearch&_requestid=1482777. Descargado: 19/02/2012.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU3), identificación industrial internacional, estructura detallada y notas explicativas:

URL:<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=40>
20 Descargado: 19/02/2012.

Contreras (Julio 2006). Matrices EFE-EFI. URL:
<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> Descargado
23/07/2012

Damodarán (Enero 2012). Levered and Unlevered beta. Risk premiums and
implied equity. URL:<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. Descargado:
24/05/2012.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial McGraw Hill,
México 2003. Quinta edición.

Diario HOY (Noviembre 2011). La producción avícola alimenta a todo el
Ecuador. URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-produccion-avicola-alimenta-a-todo-el-ecuador-351678.html> Descargado:
15/11/2011.

EDT (Abril 2012). La gestión de ventas.
URL:http://www.gestiondeventas.com/estrateg_ventas.htm Descargado
19/04/2012.

El Ergonomista (Marzo 2012). Ciclo de vida de un producto.
URL:<http://www.elergonomista.com/marketing/vida.html> Descargado
15/03/2012.

ERGOMIX (Enero 2012). La industria avícola ecuatoriana.
URL:<http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/industria-avicola-ecuatoriana-t2606/p0.htm> Descargado: 14/01/2012.

EXPLORED (Febrero 2012). La carne de pollo sube de precio.
URL:<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/el-precio-y-la-demanda-de-carne-de-pollo-sube-349390.html> Descargado: 23/02/2012.

FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge. Mercadotecnia. Tercera Edición. McGraw Hill, 2004, Pág. 266.

GALINDO, Edwin. Estadística, Métodos y Aplicaciones. Editorial Prociencia. 2006. Segunda Edición.

IDE Investiga (Marzo 2012). Estadísticas Destacadas.
URL:<http://www.ideinvestiga.com/ide/portal/main.do?code=31>
Descargado 26/03/2012.

INDEX MUNDI, (Noviembre 2011). Ecuador Población.
URL:<http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion.html> Descargado: 14/11/2011.

INEC (Enero 2011). Datos de Desempleo.
URL:http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemd_u. Descargado: 14/11/2011.

IPSA GROUP, Latin America. Ecuador Overview 2010. Edición 2010.

KAPLAN, Robert; NORTON David. The Execution Premium. Harvard Business Press. 2008.

Kioskea (Mayo 2012). Introducción al Diagrama de Gantt.
URL:<http://es.kioskea.net/contents/projet/gantt.php3> Descargado 19/05/2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson Educación. Sexta edición.

LAMB Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, Marketing.Sexta Edición, de International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 385.

MAGAP (Noviembre 2011). Ecuador población avícola.
URL:http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion_avicola.html
Descargado: 15/11/2011

MARKOP. “Índice estadístico del Ecuador 2010”. Editorial Norma. 2010.

Orellana, J. (Noviembre 2011) CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador). URL:<http://www.conave.org/noticias/cifras.html>
Descargado: 15/11/2011.

PORTER, Michael. (Enero 2008). “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”. Harvard Business Review. Análisis estratégico del ambiente competitivo de una organización.

Revistas Cosas (Noviembre 2011). El Panorama económico para el Ecuador 2011. URL:<http://www.cosas.com.ec/1077-el-panorama-economico-para-ecuador-en-el-2011.html> Descargado 15/11/2011.

Rodríguez SD, (2008). Estimación de costos de producción de carne de pollo y huevo para plato en el Austro Ecuatoriano. Balanceados El Granjero.

ROSS, Stephen. Finanzas Corporativas. Editorial McGraw Hill. 2005. Décimo primera edición.

ROVAYO, Gabriel. Finanzas para Directivos. IDE Business School – Roadmak Solutions. 2011. Segunda Edición.

Salmón (Marzo 2012). ¿Qué es la elasticidad de la demanda?.URL:<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-elasticidad-de-la-demanda> Descargado: 06/03/2012.

SAPHIRO, Benson. (Abril 1992).“The Marketing Mix”.Harvard Business School. Componentes del Marketing Mix.

Thompson (Mayo 2012). Tipos de Canales de Distribución. URL:www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html Descargado 02/05/2012.

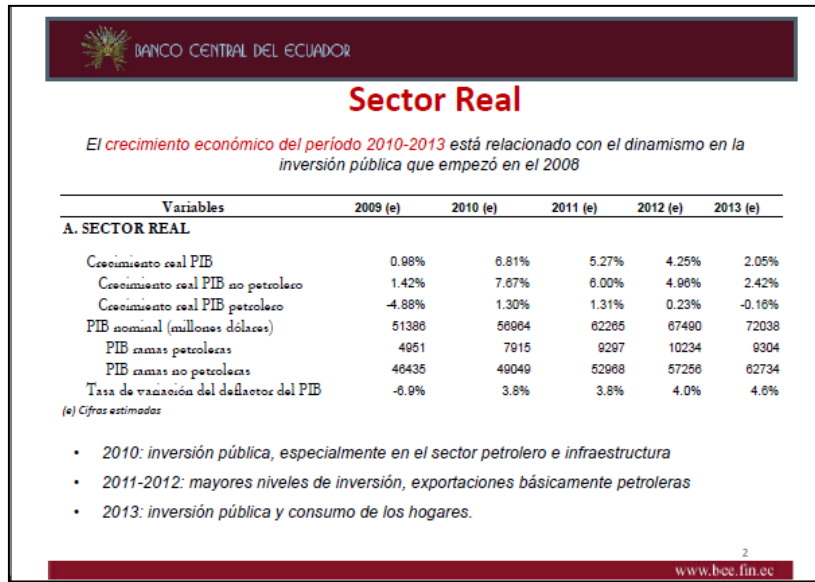
Tobar MP. Egas VJ. (Diciembre 2011). SECTOR AVÍCOLA. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas, Dirección de investigaciones. URL:www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/sector%20avicola.pdf Descargado: 12/12/2011

ANEXOS

ANEXOS INDUSTRIA

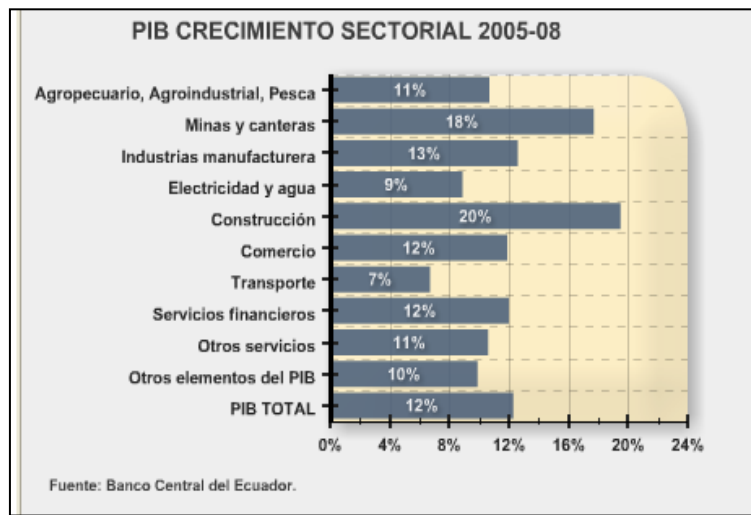
ANEXO 2.1

CRECIMIENTO DEL PIB



ANEXO 2.2

PIB CRECIMIENTO SECTORIAL



ANEXOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ANEXO 3.1

NECESIDADES DE INFORMACIÓN

NECESIDADES	FUENTES	HERRAMIENTAS
<p>Cientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de clientes potenciales.</i> • <i>Sensibilidad del cliente hacia los precios.</i> • <i>Sensibilidad del cliente ante productos sustitutos.</i> • <i>¿Qué genera la necesidad de compra por el producto?</i> • <i>Frecuencia en el consumo hacia el producto.</i> • <i>Determinar si el cliente compra el producto en sitios de similar actividad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Secundarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Secundarias</i> • <i>Primarias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrevistas con expertos</i> • <i>Encuestas</i> • <i>Entrevistas con expertos</i> • <i>Observación de campo</i> • <i>Estadísticos de CONAVE, INPC</i> • <i>Encuestas</i> • <i>Grupo Focal</i> • <i>Encuestas</i> • <i>Entrevistas con expertos</i> • <i>Datos de SESA/CONAVE</i> • <i>Encuesta</i> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Observación de Campo</i>
<p>Competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Cuál es la competencia?</i> • <i>Principales fortalezas y debilidades de los competidores</i> • <i>Barreras de entrada y salida</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primarias</i> • <i>Secundarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Observación de Campo</i> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Obs. Web. INEN</i> • <i>Entrevista con expertos, encuestas</i> • <i>Entrevista con expertos</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comportamiento ante fluctuaciones del precio</i> • <i>Frecuencia de venta</i> • <i>Lugares, rutas y canales de distribución que manejan</i> • <i>Rangos de precios que maneja el competidor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> • <i>Primarias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Entrevistas con expertos, encuestas</i> • <i>Observación. de Campo</i> • <i>Entrevistas clientes y productores.</i> • <i>Entrevistas con clientes</i>
<p>Sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Determinar si existe sustitutos reales o potenciales.</i> • <i>Precio del sustituto respecto al producto real.</i> • <i>Participación de mercado que tienen los sustitutos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primaria</i> • <i>Secundaria</i> • <i>Secundaria</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encuestas</i> • <i>Focus Group</i> • <i>Datos e índice precios del INPC</i> • <i>Datos CONAVE.</i>
<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cantidad y concentración de proveedores.</i> • <i>Precios de venta que manejan los proveedores.</i> • <i>Calidad e importancia del producto que surten.</i> • <i>Capacidad de producción del producto por proveedor.</i> • <i>Situación de los proveedores frente a los competidores.</i> • <i>Comportamiento del proveedor ante variaciones de precios.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primaria</i> • <i>Secundarias</i> • <i>Primaria</i> • <i>Primaria</i> • <i>Primaria</i> • <i>Primaria</i> • <i>Primaria</i> • <i>Primaria</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Obs. INEC</i> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Encuesta clientes</i> • <i>Entrevista expertos</i> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Entrevista con Competencia</i> • <i>Entrevista con expertos</i> • <i>Entrevista con expertos</i>

ANEXO 3.2

LA ENCUESTA Y RESULTADOS

Universidad de las Américas

Muy buenos días/buenas tardes, soy estudiante de la UDLA, el motivo de la presente encuesta es realizar una investigación de mercados que servirá como respaldo para mi tema de tesis propuesto; la información que se obtenga gracias a su colaboración tiene fines netamente académicos. De antemano les agradezco su comprensión y tiempo.

1. Edad del encuestado.

- 18 – 25 ___ 26 – 35 ___ 36 – 45 ___ 46 – 55___ 56 en adelante___

2. Sexo del Encuestado

- Masculino___ Femenino___

3. Usted ¿vende huevos de gallina? (Si su respuesta es NO, Finalice la encuesta)

- Si___ No___

4. Usted, ¿Qué tipo de comerciante, vendedor o plaza se considera?

- Tienda de Barrio
- Mercado Mayorista
- Mercado Minorista
- Detallista

5. ¿Cuál es le precio de compra que usted tiene con el producto (30 unidades) y su proveedor?

- \$3.40___ S3.50___ \$3.55___ \$3.60___ \$3.65___
\$3.70___

6. En la actualidad, ¿Cuál o cuáles son sus proveedores de huevos?

- Proveedores Independientes
- Grupo ORO
- Indaves
- Avesca
- Gigos.
- Otro, ¿cuál?_____

7. ¿Qué factores considera usted influyentes o importantes para adquirir el producto?

(Enumere del 1 al 4, siendo 1 lo menos importante y 4 lo más importante)

- Precio____
- Presentación del producto____
- Tamaño del Producto____
- Marca____

8. ¿Cuál es su volumen de ventas semanal de huevos? ¿Cuántas cubetas de huevos vende?

- 100 a 400 cubetas____
- 500 a 1000 cubetas____
- 1001 a 2000 cubetas____
- 2001 a 3000 cubetas____
- 3001 cubetas en adelante____
- Si es menos de 100 cubetas por favor especifique ¿cuántas?_____

9. ¿Cuáles son los potenciales productos sustitutos que prefiere su cliente?

- Carne____
- Huevos de codorniz____
- Leche y derivados____
- Pescado____

10. ¿Qué lugares considera usted que son los preferidos por los clientes para la compra del producto?

- Mercados Mayoristas____
- Mercados Minoristas____
- Tiendas de Barrio____
- Detallistas____
- Supermercados____

11. ¿Cuándo su cliente se acerca a comprar huevos, en que se fija para efectivizar la compra? (Enumere del 1 al 4, siendo 1 lo menos importante y 4 lo más importante)

- Precio____
- Presentación del producto____
- Tamaño del Producto____
- Marca____

12. ¿Cuál es la disposición de pago que tienen sus clientes hacia el producto?

- Efectivo____
- Crédito____

13. ¿Cuál es la disposición de pago que usted tiene con sus proveedores?

- Inmediata, llega el producto y cancelo____
- Cancela semanalmente____
- Cancela Quincenalmente____

14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual que tienen sus clientes en relación al producto que usted les vende (huevos)?

- Muy satisfechos____
- Satisfechos____
- Poco satisfechos____
- Nada Satisfechos____

15. Si usted no tiene un proveedor fijo, ¿estaría dispuesto a contratar este servicio?

(Sí su respuesta es NO, finalice la encuesta)

- SI____ NO____

16. ¿Le gustaría que se le entregue el producto con Marca específica de la empresa?

- SI____ NO____

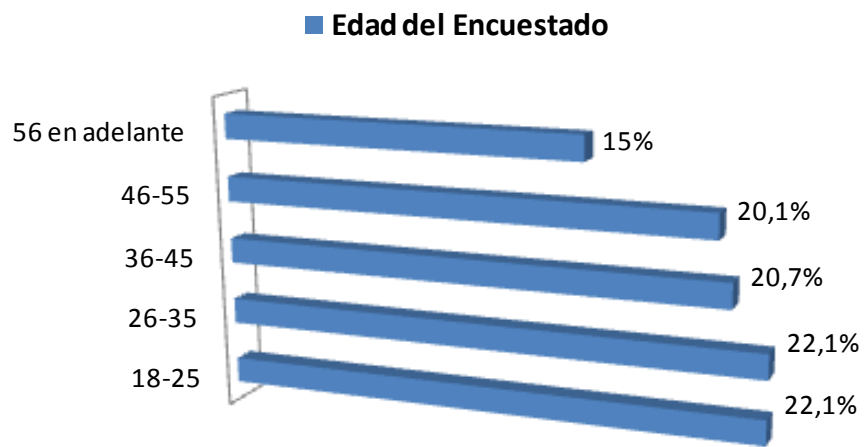
Nombre: _____

Teléfono: _____

Resultados:

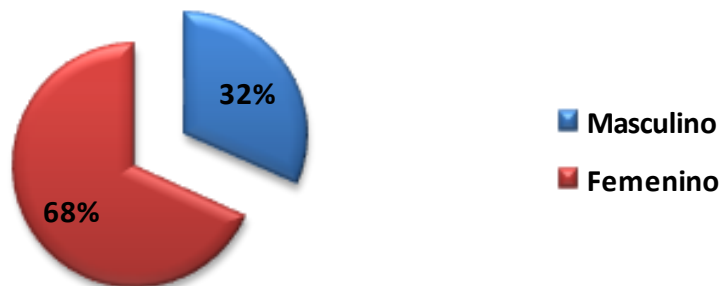
1. Edad del Encuestado

Edad del Encuestado

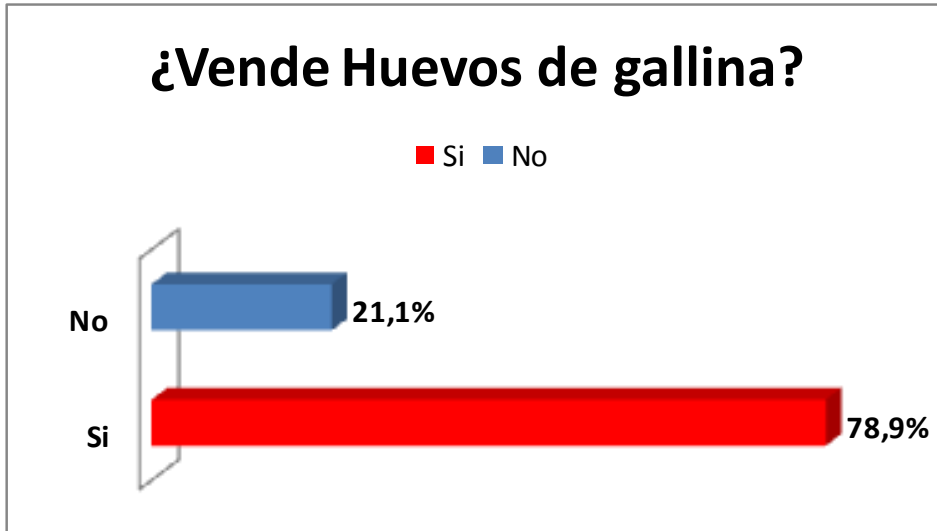


2. Sexo del Encuestado

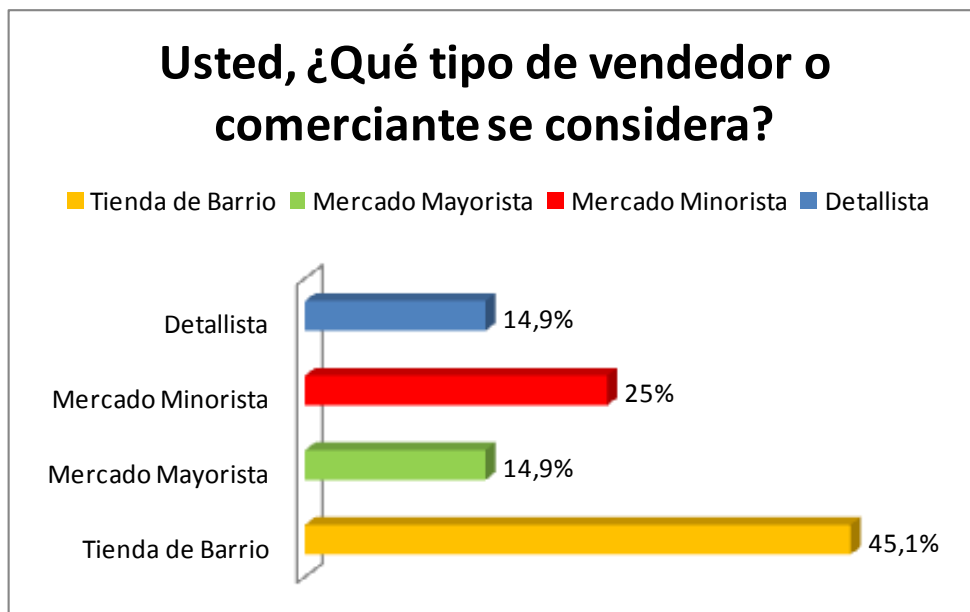
Sexo del encuestado



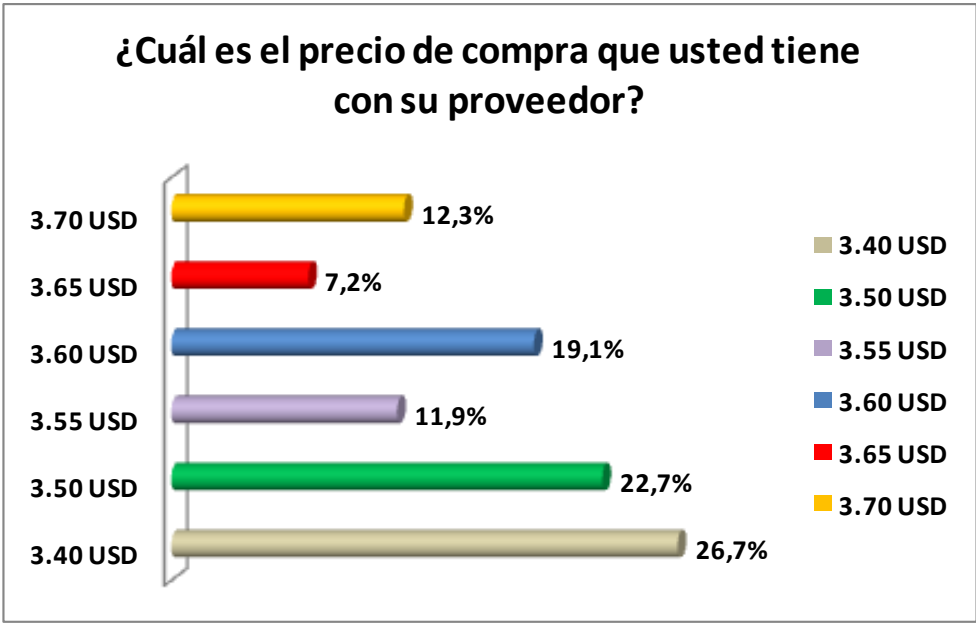
3. Usted ¿vende huevos de gallina? (Si su respuesta es NO, Finalice la encuesta)



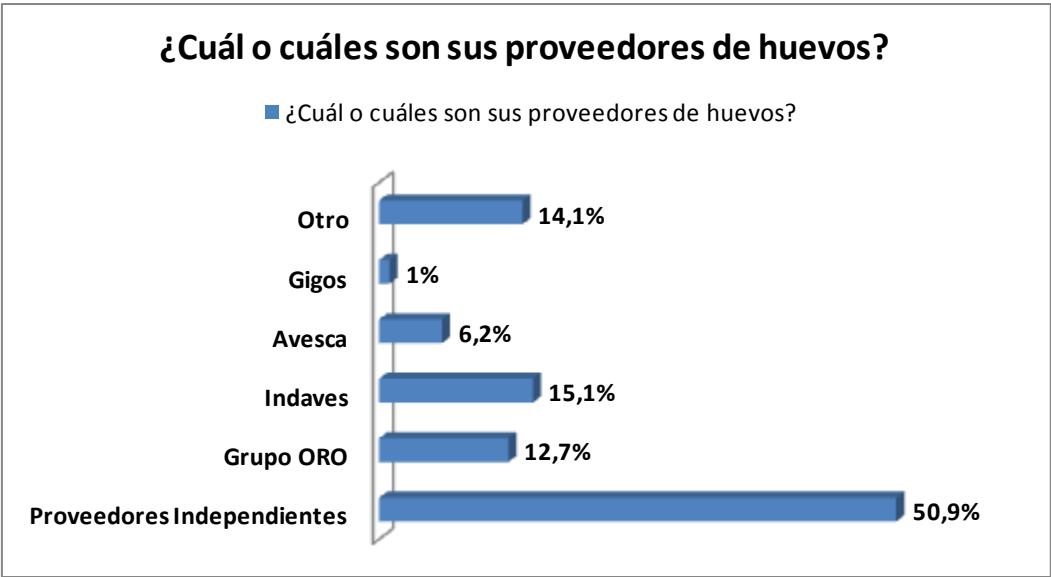
4. Usted, ¿Qué tipo de comerciante, vendedor o plaza se considera?



5. ¿Cuál es el precio de compra que usted tiene con el producto (30 unidades) y su proveedor?



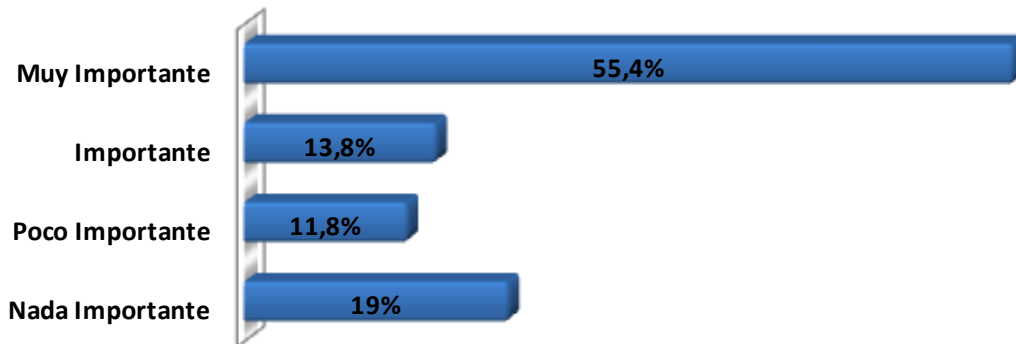
6. En la actualidad, ¿Cuál o cuáles son sus proveedores de huevos?



7. ¿Qué factores considera usted influyentes o importantes para adquirir el producto? (Enumere del 1 al 4, siendo 1 lo menos importante y 4 lo más importante)

¿El precio es un factor importante para adquirir el Producto?

■ ¿El precio es un factor importante para adquirir el Producto?



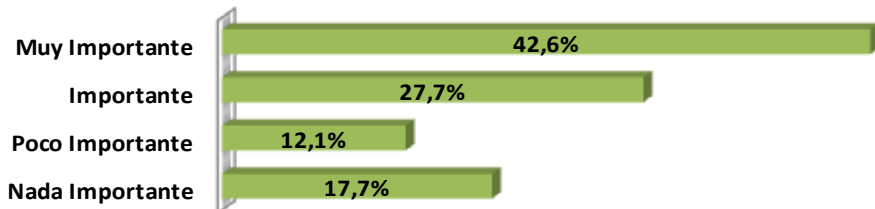
¿La presentación del producto es un factor importante para adquirir el producto?

■ ¿La presentación del producto es un factor importante para adquirir el producto?



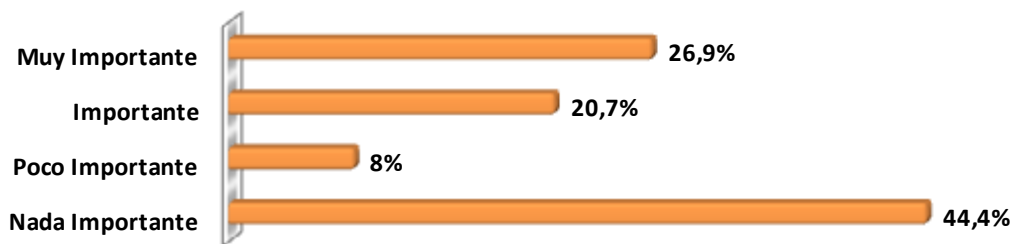
¿El tamaño y la calidad son factores importantes para adquirir el producto?

■ ¿El tamaño y la calidad son factores importantes para adquirir el producto?



¿La marca es un factor importante para adquirir el producto?

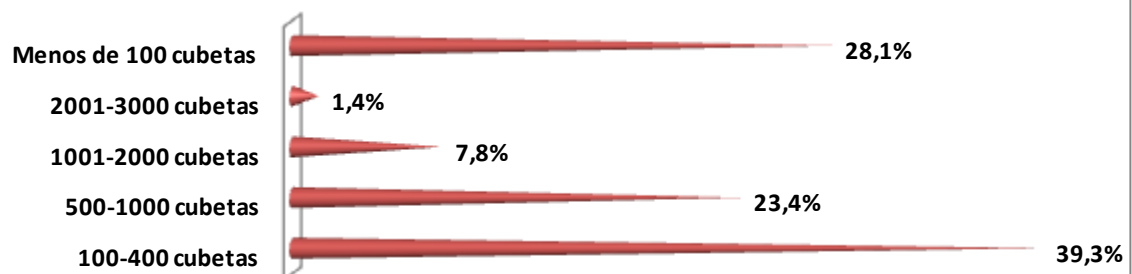
■ ¿La marca es un factor importante para adquirir el producto?



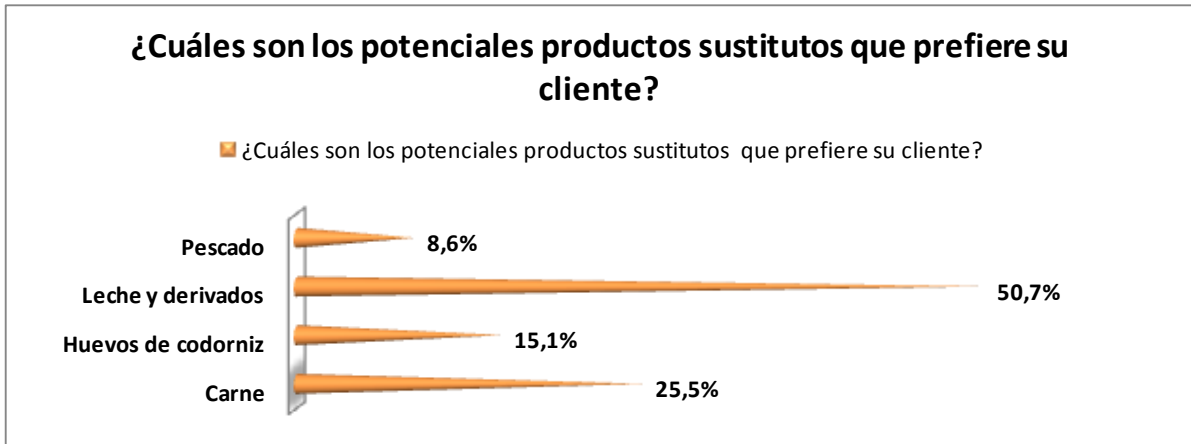
8. ¿Cuál es su volumen de ventas semanal de huevos? ¿Cuántas cubetas de huevos vende?

¿Cuál es su volúmen de ventas semanal de Huevos?

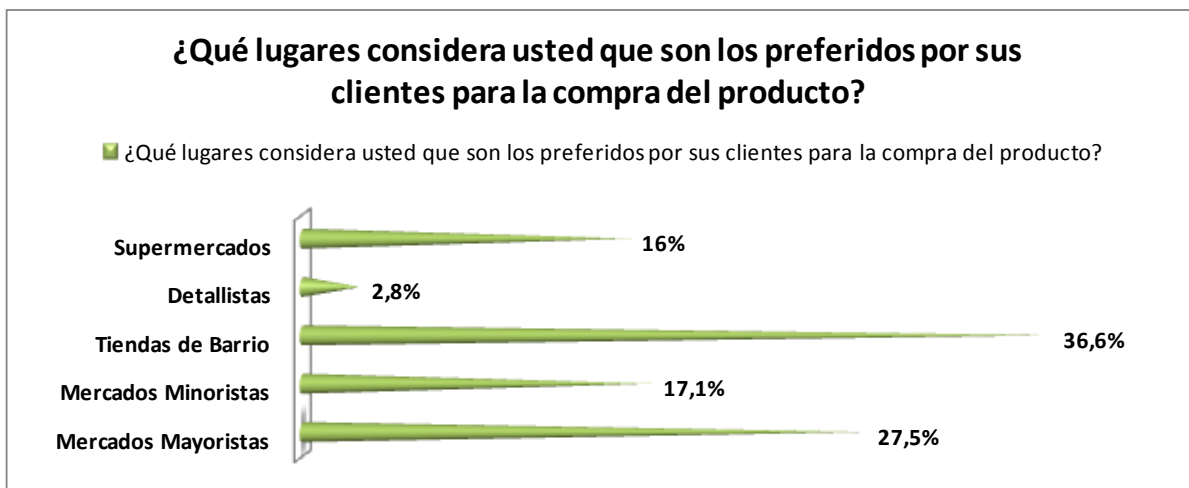
■ ¿Cuál es su volúmen de ventas semanal de Huevos?



9. ¿Cuáles son los potenciales productos sustitutos que prefiere su cliente?



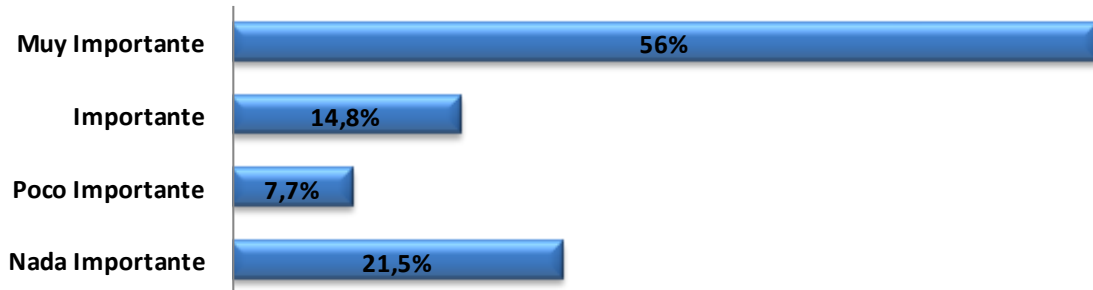
10. ¿Qué lugares considera usted que son los preferidos por los clientes para la compra del producto?



11. ¿Cuándo su cliente se acerca a comprar huevos, en que se fija para efectivizar la compra? (Enumere del 1 al 4, siendo 1 lo menos importante y 4 lo más importante)

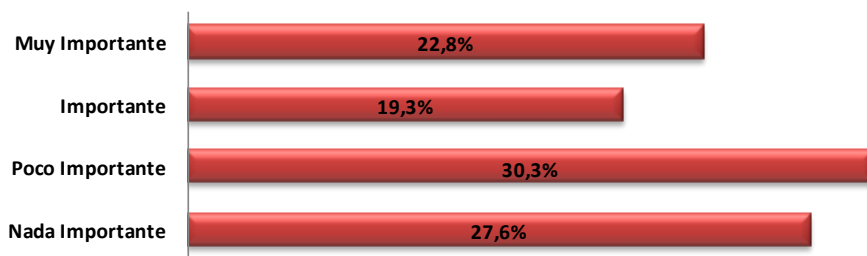
Su cliente: ¿Considera al precio un factor importante para la compra del producto?

■ Su cliente: ¿Considera al precio un factor importante para la compra del producto?



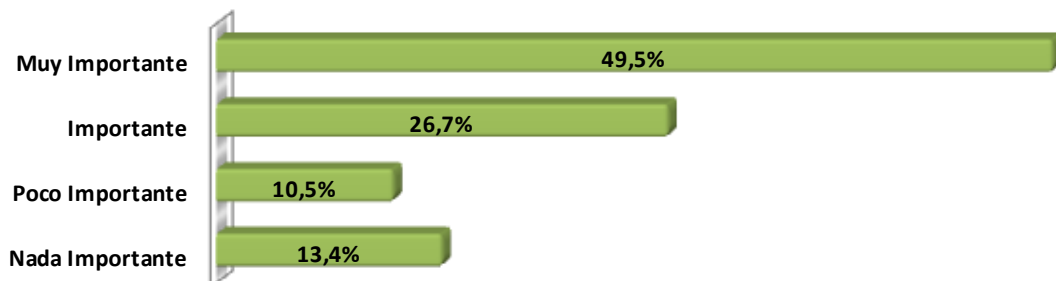
Su cliente: ¿Considera la presentación del producto un factor importante para la compra del producto?

■ Su cliente: ¿Considera la presentación del producto un factor importante para la compra del producto?

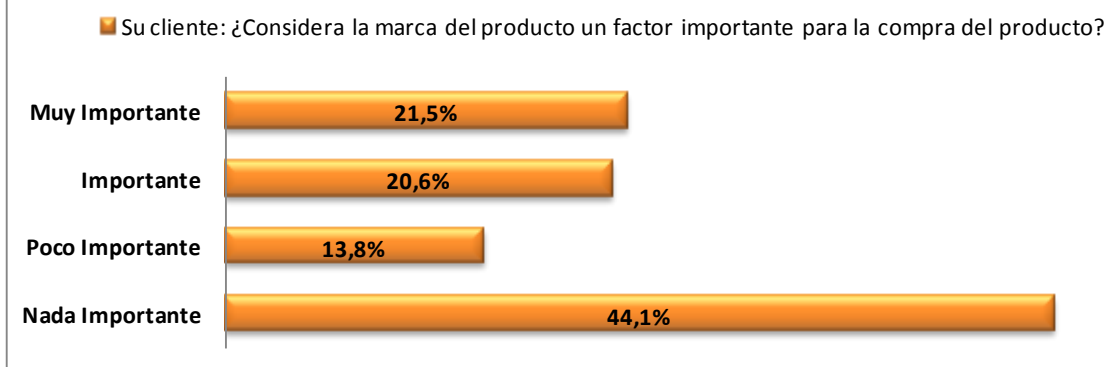


Su cliente: ¿Considera la calidad y el tamaño del producto un factor importante para la compra del producto?

■ Su cliente: ¿Considera la calidad y el tamaño del producto un factor importante para la compra del producto?



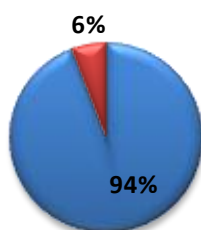
Su cliente: ¿Considera la marca del producto un factor importante para la compra del producto?



12. ¿Cuál es la disposición de pago que tienen sus clientes hacia el producto?

¿Cuál es la disposición de pago que tienen sus clientes hacia el producto?

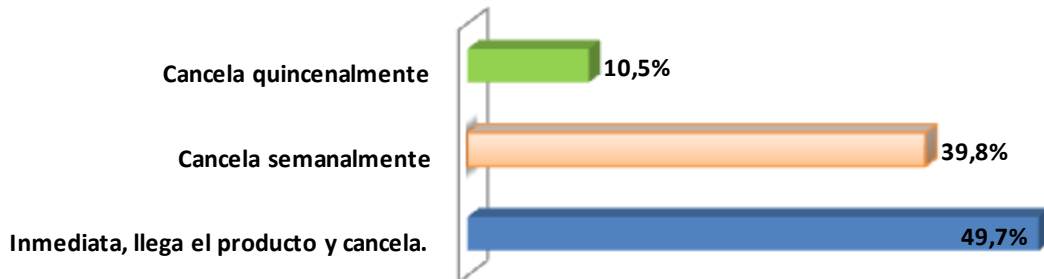
■ Efectivo ■ Crédito



13. ¿Cuál es la disposición de pago que usted tiene con sus proveedores?

¿Cuál es la disposición de pago que usted tiene con sus proveedores?

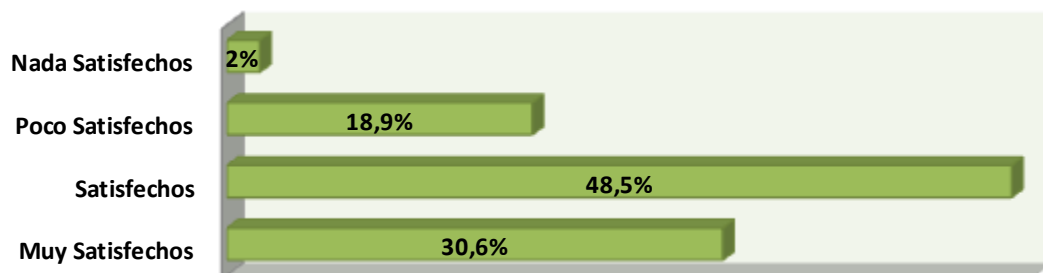
■ Inmediata, llega el producto y cancela. ■ Cancela semanalmente ■ Cancela quincenalmente



14. ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual que tienen sus clientes en relación al producto que usted les vende (huevos)?

¿Cuál es el nivel de satisfacción actual que tienen el consumidor final en relación al producto que vende?

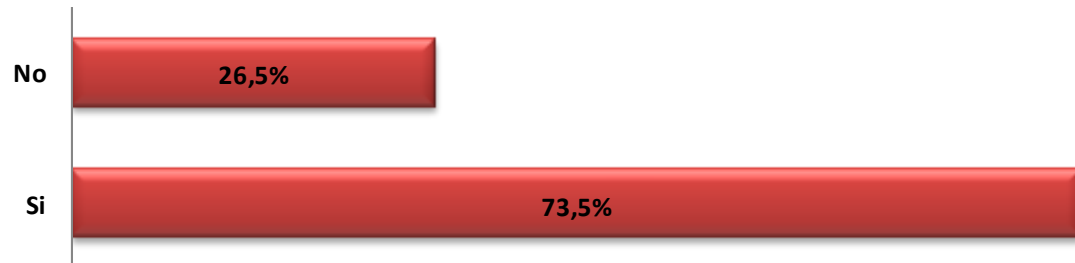
■ ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual que tienen el consumidor final en relación al producto que vende?



15. Si usted no tiene un proveedor fijo, ¿estaría dispuesto a contratar este servicio? (Sí su respuesta es NO, finalice la encuesta)

Si usted no tiene un proveedor fijo, ¿estaría dispuesto a contratar este servicio?

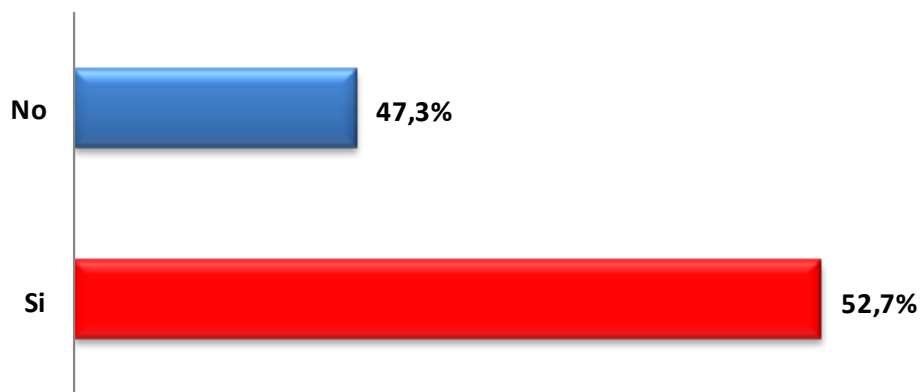
■ Si usted no tiene un proveedor fijo, ¿estaría dispuesto a contratar este servicio?



16. ¿Le gustaría que se le entregue el producto con Marca específica de la empresa?

¿Le gustaría que se le entregue el producto con Marca?

■ Si ■ No



ANEXO 3.3

TABLAS DE CONTINGENCIA

Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿Cuál es le precio de compra que usted tiene con su proveedor?		¿Cuál es le precio de compra que usted tiene con su proveedor?								Total
		¿Cuál es le precio de compra que usted tiene con su proveedor?								
		3.40 USD	3.50 USD	3.55 USD	3.60 USD	3.65 USD	3.70 USD			
Tienda de Barrio	Recuento	40	26	4	31	9	15			125
	% dentro de tipo de vendedor	32%	20,8%	3,2%	24,8%	7,2%	12%			100%
	% dentro de precios	54,1%	41,3%	12,1%	58,5%	45%	44,1%			45,1%
	% del total	14,4%	9,4%	1,4%	11,2%	3,2%	5,4%			45,1%
Mercado Mayorista	Recuento	8	10	12	1	0	6			37
	% dentro de tipo de vendedor	21,6%	27%	32,4%	2,7%	0%	16,2%			100%
	% dentro de precios	10,8%	15,9%	36,4%	1,9%	0%	17,6%			13,4%
	% del total	2,9%	3,6%	4,3%	0,4%	0%	2,2%			13,4%
Mercado Minorista	Recuento	15	8	9	20	11	9			72
	% dentro de tipo de vendedor	20,8%	11,1%	12,5%	27,8%	15,3%	12,5%			100%
	% dentro de precios	20,3%	12,7%	27,3%	37,7%	55%	26,5%			26%
	% del total	5,4%	2,9%	3,2%	7,2%	4%	3,2%			26%
Detallista	Recuento	11	19	8	1	0	4			43
	% dentro de tipo de vendedor	25,6%	44,2%	18,6%	2,3%	0%	9,3%			100%
	% dentro de precios	14,9%	30,2%	24,2%	1,9%	0%	11,8%			15,5%
	% del total	4,0%	6,9%	2,9%	0,4%	0%	1,4%			15,5%
Total	Recuento	74	63	33	53	20	34			277
	% dentro de tipo de vendedor	26,7%	22,7%	11,9%	19,1%	7,2%	12,3%			100%
	% dentro de precios	100%	100%	100%	100%	100%	100%			100%
	% del total	26,7%	22,7%	11,9%	19,1%	7,2%	12,3%			100%

Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿Cuál o cuáles son sus proveedores de huevos?		¿Cuál o cuáles son sus proveedores de huevos?							Total
		Proveedores Independientes	Grupo ORO	Indaves	Avesca	Gigos	Otro	Total	
Tienda de Barrio	Recuento	59	26	10	7	1	26	129	
	% dentro de tipo de vendedor	46%	20%	8%	5%	1%	20%	100%	
	% dentro de proveedores	42%	70%	23%	39%	33%	63%	45%	
	% del total	21%	9%	4%	2%	0%	9%	45%	
Mercado Mayorista	Recuento	20	3	8	5	0	4	40	
	% dentro de tipo de vendedor	50%	8%	20%	13%	0%	10%	100%	
	% dentro de proveedores	14%	8%	18%	28%	0%	10%	14%	
	% del total	7%	1%	3%	2%	0%	1%	14%	
Mercado Minorista	Recuento	33	7	15	4	2	11	72	
	% dentro de tipo de vendedor	46%	10%	21%	6%	3%	15%	100%	
	% dentro de proveedores	23%	19%	34%	22%	67%	27%	25%	
	% del total	12%	2%	5%	1%	1%	4%	25%	
Detallista	Recuento	29	1	11	2	0	0	43	
	% dentro de tipo de vendedor	67%	2%	26%	5%	0%	0%	100%	
	% dentro de proveedores	21%	3%	25%	11%	0%	0%	15%	
	% del total	10%	0%	4%	1%	0%	0%	15%	
Total	Recuento	141	37	44	18	3	41	284	
	% dentro de tipo de vendedor	50%	13%	15%	6%	1%	14%	100%	
	% dentro de proveedores	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	% del total	50%	13%	15%	6%	1%	14%	100%	

Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿El precio es un factor importante para adquirir el Producto?		¿El precio es un factor importante para adquirir el					Total
		Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante		
Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera?	Tienda de Barrio	Recuento	17	15	17	78	127
		% dentro de tipo de vendedor	13%	12%	13%	61%	100%
		% dentro de variable precio	31%	44%	46%	50%	45%
		% del total	6%	5%	6%	28%	45%
	Mercado Mayorista	Recuento	3	6	5	29	43
		% dentro de tipo de vendedor	7%	14%	12%	67%	100%
		% dentro de variable precio	5%	18%	14%	19%	15%
		% del total	1%	2%	2%	10%	15%
	Mercado Minorista	Recuento	15	4	8	43	70
		% dentro de tipo de vendedor	21%	6%	11%	61%	100%
		% dentro de variable precio	27%	12%	22%	28%	25%
		% del total	5%	1%	3%	15%	25%
Detallista	Recuento	20	9	7	6	42	
	% dentro de tipo de vendedor	48%	21%	17%	14%	100%	
	% dentro de variable precio	36%	26%	19%	4%	15%	
	% del total	7%	3%	2%	2%	15%	
Total	Recuento	55	34	37	156	282	
	% dentro de tipo de vendedor	20%	12%	13%	55%	100%	
	% dentro de variable precio	100%	100%	100%	100%	100%	
	% del total	20%	12%	13%	55%	100%	

Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿El tamaño y la Calidad son factores importantes para adquirir el producto?							
		¿El tamaño y la Calidad son factores importantes para					Total
		Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante		
Tienda de Barrio	Recuento	20	24	30	50	124	
	% dentro de tipo de vendedor	16%	19%	24%	40%	100%	
	% dentro de variable tamaño, calidad	40%	71%	41%	43%	45%	
	% del total	7%	9%	11%	18%	45%	
Mercado Mayorista	Recuento	6	5	1	26	38	
	% dentro de tipo de vendedor	16%	13%	3%	68%	100%	
	% dentro de variable tamaño, calidad	12%	15%	1%	22%	14%	
	% del total	2%	2%	0%	9%	14%	
Mercado Minorista	Recuento	16	2	27	26	71	
	% dentro de tipo de vendedor	23%	3%	38%	37%	100%	
	% dentro de variable tamaño, calidad	32%	6%	36%	22%	26%	
	% del total	6%	1%	10%	9%	26%	
Detallista	Recuento	8	3	16	15	42	
	% dentro de tipo de vendedor	19%	7%	38%	36%	100%	
	% dentro de variable tamaño, calidad	16%	9%	22%	13%	15%	
	% del total	3%	1%	6%	5%	15%	
Total	Recuento	50	34	74	117	275	
	% dentro de tipo de vendedor	18%	12%	27%	43%	100%	
	% dentro de variable tamaño, calidad	100%	100%	100%	100%	100%	
	% del total	18%	12%	27%	43%	100%	

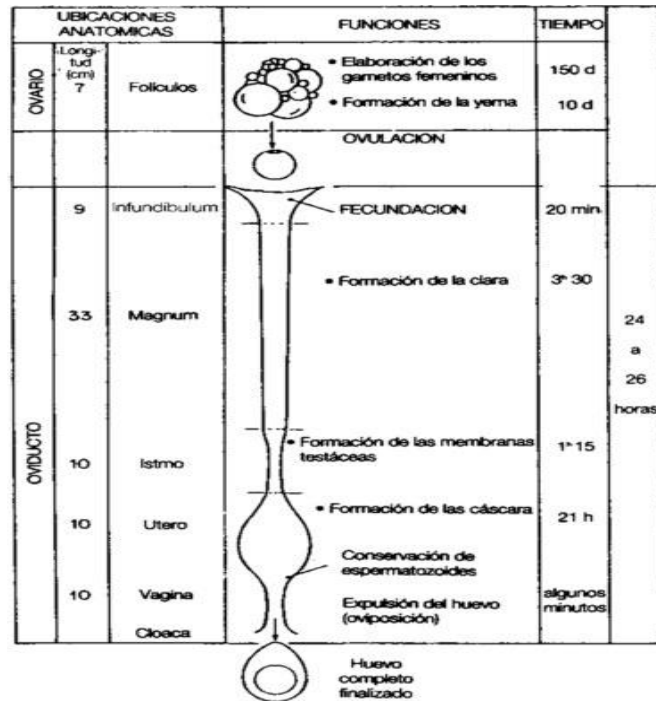
Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿Cuál es su volumen de ventas semanal de Huevos?		¿Cuál es su volumen de ventas semanal de Huevos?						Total
		100-400 cubetas	500-1000 cubetas	1001-2000 cubetas	2001-3000 cubetas	Menos de 100 cubetas		
Tienda de Barrio	Recuento	45	12	3	0	70	130	
	% dentro de tipo de vendedor	35%	9%	2%	0%	54%	100%	
	% dentro de volumen de ventas	40%	18%	13%	0%	84%	45%	
	% del total	16%	4%	1%	0%	24%	45%	
Mercado Mayorista	Recuento	10	14	12	3	4	43	
	% dentro de tipo de vendedor	23%	33%	28%	7%	9%	100%	
	% dentro de volumen de ventas	9%	21%	52%	75%	5%	15%	
	% del total	3%	5%	4%	1%	1%	15%	
Mercado Minorista	Recuento	31	33	4	0	4	72	
	% dentro de tipo de vendedor	43%	46%	6%	0%	6%	100%	
	% dentro de volumen de ventas	28%	50%	17%	0%	5%	25%	
	% del total	11%	11%	1%	0%	1%	25%	
Detallista	Recuento	26	7	4	1	5	43	
	% dentro de tipo de vendedor	60%	16%	9%	2%	12%	100%	
	% dentro de volumen de ventas	23%	11%	17%	25%	6%	15%	
	% del total	9%	2%	1%	0%	2%	15%	
Total	Recuento	112	66	23	4	83	288	
	% dentro de tipo de vendedor	39%	23%	8%	1%	29%	100%	
	% dentro de volumen de ventas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	% del total	39%	23%	8%	1%	29%	100%	

Tabla de contingencia Usted, ¿Qué tipo de vendedor o comerciantes se considera? * ¿Cuál es la disposición de pago que usted tiene con sus proveedores?		¿Cuál es la disposición de pago que usted tiene				Total
		Inmediata, llega el producto y cancela.	Cancela semanalmente	Cancela quincenalmente		
Tienda de Barrio	Recuento	76	52	2	130	
	% dentro de tipo de vendedor	58%	40%	2%	100%	
	% dentro de disposición de pago	54%	46%	6%	46%	
	% del total	27%	18%	1%	46%	
Mercado Mayorista	Recuento	14	18	8	40	
	% dentro de tipo de vendedor	35%	45%	20%	100%	
	% dentro de disposición de pago	10%	16%	26%	14%	
	% del total	5%	6%	3%	14%	
Mercado Minorista	Recuento	27	36	9	72	
	% dentro de tipo de vendedor	38%	50%	13%	100%	
	% dentro de disposición de pago	19%	32%	29%	25%	
	% del total	9%	13%	3%	25%	
Detallista	Recuento	23	8	12	43	
	% dentro de tipo de vendedor	53%	19%	28%	100%	
	% dentro de disposición de pago	16%	7%	39%	15%	
	% del total	8%	3%	4%	15%	
Total	Recuento	140	114	31	285	
	% dentro de tipo de vendedor	49%	40%	11%	100%	
	% dentro de disposición de pago	100%	100%	100%	100%	
	% del total	49%	40%	11%	100%	

ANEXOS PLAN DE MARKETING

ANEXO 4.1

PROCESO DE FORMACIÓN DEL HUEVO DE GALLINA



ANEXO 4.2

CUBETAS DE HUEVOS (30 UNIDADES)



ANEXOS PLAN DE OPERACIONES

ANEXO 5.1

COTIZACIONES

Superpa-co
La mejor en papelería y tecnología
Av. Colón E4-81 y Av. 9 de Octubre - Matriz. Telf. (02) 2557300
QUITO - ECUADOR

PROFORMA: 007-002-000019675
RUC : 1790040275001
CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5348 del 02/06/1995
Fecha : 15 DE MARZO DEL 2012
Fecha Entrega: DE MES: DEL
Emision Sist.: 12/03/15 11:20:49
No. Control : 19-PR-00019675
Cliente : 9999 WASHINGTON MASABANDA
Direccion : SANBOLQUI No:
Telefono : 099717238 Ciudad :
RUC/Cedula : 1717649907001

Razon Social : PA-CD COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
Direccion : MARISCAL AV. COLON E4-81 Y AV. 9 DE OCTUBRE
Almacen : QUITO CENTRO
Direccion : AV. NN.LU Y 6 DE DICIEMBRE C.C. QUITO CENTRO PB-005
Telefonos : 2245868 0
QUITO

Fecha: 15/03/2012
Hora: 11:20:49
Pagina: 1 de 1

Pedido: (19-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: andrade Autoriza: pfabara

SC.COD.	BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNI	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL ODSER.
1	0883974606698	PORTATIL A665-SP6012L INT CORE I7 1.73GH TOSHIBA		1.00	UN	1,665.26000	1,665.26
		Z 4GB 640GB 15.6PLS MHP					
2	0881160699490	COMPO DELL CPU DELL INSPIRON 5605 INT DC DELL		2.00	UN	659.82000	1,319.64
		3.2GHZ 500GB 2GB MB4B					
		PROCESADOR INTEL DUAL CORE E5500 3.2GHZ 500GB DISCO 2GB RAM WINDOWS 7 HOME BASIC LECTOR DE TARJETAS INCLuye MONITOR DELL IN1920					
		18.5PLS MOUSE Y TECLADO DELL PARALANES					
3	0884962753088	IMPRESORA PHOTOSMART E INKJET MULTIFUNCI HEMLETT PACKARD		2.00	UN	77.00000	154.00
		CM CARTRIDGO HEKRO 60 COLOR 60					
4	0037988940021	FX FAXPBL BOND KX-FG2451 TELEFONO INALAM PANASONIC		2.00	UN	179.00000	358.00
		BRICO					

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de PA-CD COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiarias oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el momento de la facturación previa su consentimiento.
VALIDEZ OFERTA: 8 DIAS

SUBTOTAL : 3,496.90
TARIFA 0% : .00
TARIFA 12% : 3,496.90
I V A 12% : 419.63
TOTAL #: 3,916.53

Programa de Fidelidad. Si se aplica se le suma (según el caso)
MARZZ
24/03/12 02:20:38
Combyard Special
Vendedor: David Ciro

Modelo: **W1750**
Franchisa: **EMC**
Super: **W1750**
CANTIDAD: **CHASSI CAMBIO**

Modelo: **W1750**
Franchisa: **EMC**
Super: **W1750**
CANTIDAD: **CHASSI CAMBIO**

Documenacion para el cliente:

1. LECTURA SCHEMATIC DE CHASSI
2. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
3. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
4. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
5. IMPRESION DE SCHEMATIC DE CHASSI
6. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
7. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
8. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
9. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI
10. COPIA DE SCHEMATIC DE CHASSI

Observaciones:

Fecha: 15/03/2012

RUC: 1791406311001

Office
Store®

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa: _____
 Contacto: WASHINGTON MASABANDA lokofut_wpmp@hotmail.com
 Dirección: Sangolquí
 Teléfono: 0997172338
 Fecha: Quito, 15 de Noviembre del 2012

CANT	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2	P72	Sillón Santino Presidente Importado	310	620
2	G72	Sillón Santino Gerente Importado	280	560
2	Focus	Silla Secretaria FUZION C/B para tapizar A/E	140	280
1	903	Gerente Franja de Vidrio 180	685	685
1	7F	Escritorio importado rodante, 140 cm	385	385
1	A02-2P "T"	Estacion de Trabajo importado, 2P	995	995
2	S18	Sofá Bispersonal Phantom	669	1338
1	19028	Mesa para SALA DE ESPERA de 80x60 cm Metal/Vidrio	92	92
TOTAL PARCIAL				\$ 4.975,00
DESCUENTO			20%	995,00
SUBTOTAL				3.980,00
IVA			12%	477,60
TOTAL				4.457,60

Forma de Pago: 70% DE ENTRADA
30% CONTRA ENTREGA

Tiempo Entrega: 15 DIAS LABORABLES. A partir de la entrega del anticipo, elección de colores, materiales y diseño.

Garantía: 24 meses.

Transporte: En la ciudad de Quito, a cargo de Officestore.

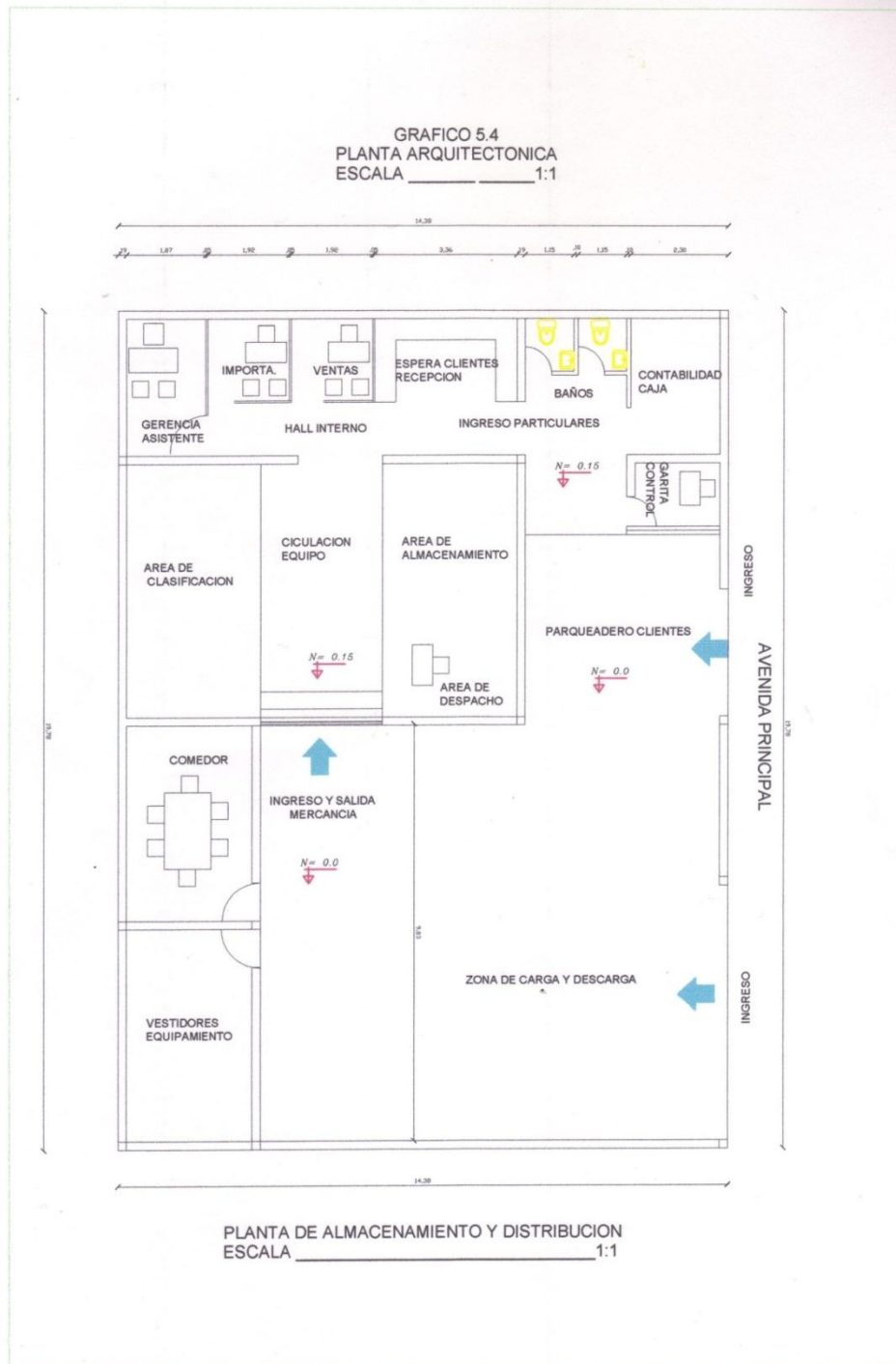
Proforma valida: Por 30 días.

Manuel
 Sr. José Toral
 ASESOR COMERCIAL



ANEXO 5.2

DISTRIBUCIÓN DEL TERRENO Y EL LUGAR



ANEXOS EQUIPO GERENCIAL

ANEXO 6.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Personal Administrativo y Responsabilidades

❖ GERENTE GENERAL.

<u>Educación</u>	Ing. Comercial, Administración de Empresas, Ing. Finanzas, Ing. en Marketing o afines.
<u>Formal:</u>	Se dará preferencia a personas que hayan realizado una Maestría o MBA en Administración de Empresas o afines.
<u>Capacitaciones:</u>	Talleres de Formación de Personal, liderazgo, dirección y manejo de personal.
<u>Experiencia:</u>	Mínimo 5 años en puestos de dirección, toma de decisiones y ejecución.
<u>Función Básica:</u>	Controlar y supervisar todas las áreas de la empresa, para conocer la situación actual y las necesidades futuras que la misma podría demandar, y de esta forma tomar decisiones que solventen y mejoren el rendimiento de Avícola El Artesón.
<u>Funciones:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Será la persona que represente legalmente a la empresa. ❖ Estará a cargo de coordinar todas las actividades administrativas y dar seguimiento a las mismas. ❖ Será el responsable de las metas y objetivos anuales que debe alcanzar la empresa. ❖ Establecer estrategias que generen una ventaja competitiva a la empresa. ❖ Realización anual de plan de marketing, operativo, procesos y administrativo. ❖ Tomar decisiones rápidas y bien estructuradas que ayuden a solventar cualquier vicisitud que pudiese ocurrir. ❖ Será el responsable de llevar las relaciones comerciales con los proveedores. ❖ Responsable directo de las inversiones y/o gastos en que incurra la empresa. ❖ Evaluación, selección y contratación de personal. ❖ Elaboración de planes de contingencia. ❖ Responsable directo del desempeño financiero de la empresa.
<u>Competencias:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo, Orientación al Servicio y Resultados. ❖ Trabajo en Equipo, Proactivo, Cordial, Negociación, Cerebral, Tolerante.
<u>Reporta:</u>	Junta General de Accionistas
<u>Subordinados:</u>	Gerente Comercial, Secretaria, Chofer, Contador y Jornaleros.

Elaborado por: El Autor

❖ GERENTE COMERCIAL.

<u>Educación Formal:</u>	Ing. Comercial o Ing. en Marketing.
<u>Capacitaciones:</u>	Talleres de liderazgo, cursos en ventas, cursos de emprendimientos, etc.
<u>Experiencia:</u>	Mínimo 2 años en puestos de control, supervisión y manejo de personal.
<u>Función Básica:</u>	Encargarse de todo el proceso operativo y comercial de la empresa, en sus manos recae todo el manejo y trato con los clientes externos.
<u>Funciones:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dar soporte y apoyo en la elaboración del plan estratégico y de marketing. ❖ Responsable del manejo y control de inventarios. ❖ Manejo del personal operativo. ❖ Negociación directa con clientes. ❖ Supervisión y control del personal operativo. ❖ Reportes del desempeño del personal para el gerente General. ❖ Buscar nuevas plazas o clientes para la distribución del producto. ❖ Responsable del presupuesto que se destinará para el marketing. ❖ Encargado de la cartera de clientes que maneja la empresa, respecto a cobros. ❖ Encargado de presentar al Gerente General los pronósticos de ventas en el corto, mediano y largo plazo. ❖ Responsable directo del posicionamiento de la marca Avícola El Artesón.
<u>Competencias:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Líder. ❖ Trabajo en Equipo. ❖ Carismático y cordial. ❖ Responsable y Proactivo. ❖ Negociador ❖ Creativo, innovador y emprendedor.
<u>Reporta:</u>	Gerente General
<u>Subordinados:</u>	Secretaría, Chofer y jornaleros.

Elaborado por: El Autor

❖ SECRETARIA EJECUTIVA.

<u>Educación Formal:</u>	Tercer Año de Administración o carreras afines.
<u>Conocimientos:</u>	Administración, Microsoft Office, Internet.
<u>Experiencia:</u>	Mínimo un año en funciones y puestos similares.
<u>Edad:</u>	22 años hasta 35 años
<u>Función Básica:</u>	Facilitar las funciones, desarrollo y actividades administrativas del Gerente General y Comercial
<u>Funciones:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaboración de escritos, cartas o cualquier documento que demanden los gerentes. ❖ Control y manejo de las agendas de Gerencia. ❖ Recepción de llamadas y seguimiento a los mensajes recibidos en las llamadas. ❖ Responsable de registrar y distribuir correspondencia para el personal interno. ❖ Cumplimiento con las funciones que se le fuesen asignadas de parte de los gerentes.
<u>Competencias:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Líder. ❖ Trabajo en Equipo. ❖ Carismática ❖ Correcta Ortografía y Caligrafía ❖ Cordial. ❖ Responsable ❖ Proactiva. ❖ Confianza en si misma.
<u>Reporta:</u>	Gerente General y Gerente Comercial
<u>Subordinados:</u>	Chofer y jornaleros.

Elaborado por: El Autor

Personal Operativo y Responsabilidades

❖ CHOFER.

<u>Educación Formal:</u>	Bachillerato Terminado
<u>Conocimientos:</u>	Mecánica Automotriz.
<u>Experiencia:</u>	2 años como chofer de distribución de productos de consumo masivo.
<u>Edad:</u>	35 años en adelante.
<u>Función Básica:</u>	Realizar las funciones de transporte del producto. <ul style="list-style-type: none">❖ Transportar el producto desde las granjas avícolas hasta la empresa.❖ Transporte del producto hasta plazas o clientes donde se comercializará el producto.❖ Efectuar un reporte semanal de los lugares de distribución a los que se dirigió.❖ Mantener el camión limpio y en buenas condiciones.❖ Reportar cualquier anomalía o desperfecto del camión.❖ Elaborar semanalmente un reporte del consumo de combustible y kilometraje recorrido.❖ Estar pendiente de los chequeos y el mantenimiento ha efectuar al camión.
<u>Competencias:</u>	<ul style="list-style-type: none">❖ Trabajo en Equipo.❖ Cordial.❖ Responsable.❖ Proactivo.
<u>Reporta:</u>	Gerente Comercial
<u>Subordinados:</u>	Jornaleros.

Elaborado por: El Autor

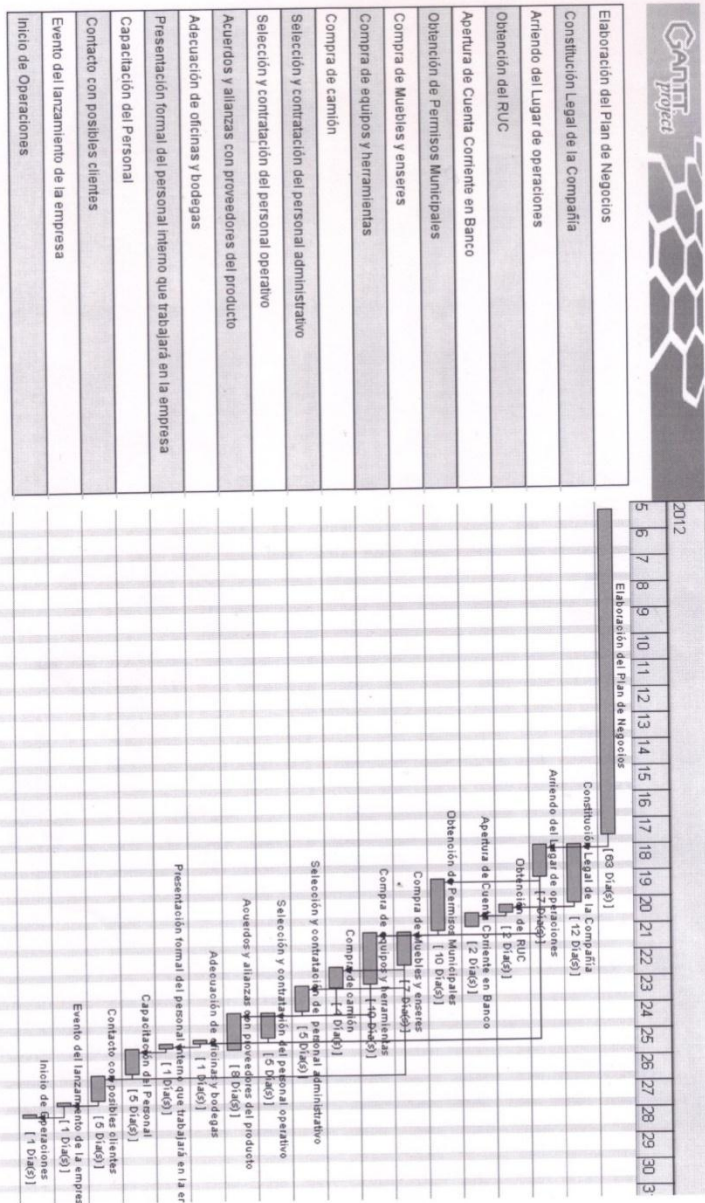
❖ **JORNALEROS.**

<u>Educación Formal:</u>	Bachillerato Terminado
<u>Conocimientos:</u>	Habilidad numérica y conocimientos del sector avícola.
<u>Experiencia:</u>	Mínimo 1 año de experiencia en trabajos en granjas avícola
<u>Edad:</u>	35 años en adelante.
<u>Función Básica:</u>	Es función de ellos desempeñar todas las labores que requieran en manejo del producto, desde la carga en las granjas avícolas hasta la entrega del producto al cliente.
<u>Funciones:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recepción del producto ❖ Cargar el producto desde las granjas avícolas de los proveedores ❖ Descargar el producto en las instalaciones de la empresa o en donde los clientes. ❖ Mantener limpia el área de bodegas. ❖ Llevar un control a manera de inventario de la cantidad de producto que se tiene en bodega. ❖ Clasificación de los huevos de acuerdo al tamaño.
<u>Competencias:</u>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en Equipo. ❖ Cordial. ❖ Proactivo. ❖ Dinámico y ágil
<u>Reporta:</u>	Chofer
<u>Subordinados:</u>	Operarios.

Elaborado por: El Autor

ANEXOS CRONOGRAMA GENERAL

ANEXO 7.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



ANEXO 7.2 ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA

Imprevistos, Riesgos y Estrategias de Contingencia			
ETAPA	PROBLEMA	GRADO PROBABILIDAD	ESTRATEGIA DE CONTINGENCIA
Pre-Operacional	Retrasos en la Adjudicación de los permisos municipales.	Medio	1. Carta de solicitud a las autoridades competentes, para poder iniciar las operaciones hasta que estén aprobados de manera oficial los permisos pertinentes.
	Retraso en la entrega de equipos y herramientas necesarias.	Bajo	1. Adquisición o renta temporal de equipos y herramientas que se encuentren disponibles.
	Inconvenientes o desacuerdos en el contrato de arrendamiento.	Bajo	1. Presentación inmediata de una contrapuesta que se ajuste a las necesidades o requerimientos que demande el arrendatario.
Operacional	Demora en la capacitación del personal.	Bajo	1. Personalización en el proceso de capacitación, esto se refiere a explicar el proceso directamente con cada uno de los empleados de la empresa.
	Daños en equipos y maquinarias internas.	Bajo	1. Renta temporal de equipos y herramientas. 2. Búsqueda inmediata de un especialista que repare los mismos.
	Desperfectos o fallas con el camión.	Bajo	1. Se optará por la contratación de fletes, esto es posible ya que en la parroquia de Puéllaro existen camionetas que sirven como transporte de productos. 2. De acuerdo a los réditos generados por el negocio, es muy factible la compra de una camioneta de cabina simple que ayude en estos casos de emergencia.
	Falta de acuerdos con proveedores.	Medio	1. Alianza o integración con otro mayorista de huevos para la adquisición del producto.
Desarrollo	Falta de acuerdos con los clientes seleccionados.	Alto	1. Revisión de la base de datos de potenciales clientes para sustituir al cliente con el que no se llegó a un acuerdo.
	Incumplimiento de parte de proveedores con la cantidad solicitada del producto.	Bajo	1. Reabastecimiento de la cantidad faltante a través de distribuidores minoristas o mayoristas.
Ejecución	Accidentes del Personal Operativo.	Bajo	1. En primera instancia, y lógicamente priorizando la salud del personal, se dispondrá de un botiquín de primeros auxilios para casos o eventos menores; de existir complicaciones mayores el accidentado será trasladado inmediatamente a hospital del IESS. 2. Para no ver afectado el normal desempeño de la empresa, se recurrirá a la contratación temporal de personal mientras se reincorpora a sus funciones o actividades el accidente.
	Daños o imperfectos en el producto a entregar.	Medio	1. El inventario del producto a entregar, siempre contará con una cantidad determinada para reemplazar al producto defectuoso o dañado. (en los huevos es muy común que por el transporte se quiebren)

Elaborado por: El Autor

ANEXOS PLAN FINANCIERO

ANEXO 9.1

Cuadro 1. Muebles y Enseres

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio unitario	Total
Escritorio grande	1	\$ 685	\$ 685
Escritorio mediano	1	\$ 385	\$ 385
Estación de trabajo Duplex	1	\$ 995	\$ 995
Mesa Sala Espera	1	\$ 92	\$ 92
Sofá Bipersonal	1	\$ 669	\$ 669
Sillón Presidente	1	\$ 310	\$ 310
Sillón Gerencial	1	\$ 290	\$ 290
Sillón normal Operativos	2	\$ 140	\$ 280
Total Muebles			\$ 3.706

Cuadro 2. Equipos de Computación

Equipos de Oficina	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadora estática	2	\$ 660	\$ 1.320
Computadora portátil	1	\$ 1.665	\$ 1.665
Impresora Multifunción	1	\$ 77	\$ 77
Teléfono Inalámbrico y fax	4	\$ 179	\$ 716
Total Equipos de computo			\$ 3.778

Cuadro 3. Vehículos

Vehículos	Cantidad	Precio unitario	Total
Camión Chevrolet	1	\$ 47.700,51	\$ 47.700,51
Total Vehículos			\$ 47.700,51

Cuadro 4. Activos Intangibles

Intangibles	
Detalle	Valor
Constitución de Compañía	\$ 3.000,00
Permisos	\$ -
TOTAL	\$ 3.000,00

ANEXO 9.2**Cuadro 5. Gastos**

DETALLE DE GASTOS		
Descripción	Mensual	Anual
Servicios Básicos (agua, luz y teléfono)	\$ 75	\$ 900
Costo de transporte		
Diesel	\$ 150	\$ 1.800
Mantenimiento	\$ 150	\$ 1.800
Viáticos	\$ 70	\$ 840
Arriendo	\$ 250	\$ 3.000
Internet	\$ 21	\$ 252
Total GASTOS	\$ 641	\$ 7.692

Cuadro 6. Reposición de Herramientas

Herramientas	Cantidad	Precio unitario	Total
Guantes	3	\$ 2,38	\$ 7,14
Gafas	3	\$ 2,50	\$ 7,50
Mascarillas	3	\$ 2,18	\$ 6,54
Botas	3	\$ 16,99	\$ 50,97
Total Equipos de Herramientas			\$ 72,15

Cuadro 7. Marketing

Inversión en Marketing	\$ 2.500
-------------------------------	-----------------

Cuadro 8. Sueldos y Salarios

Personal Administrativo

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES									
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.876,00	1.000,00	292,00	-	453,25	1.338,00	3.083,25	13.961,25
Gerente Comercial	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.876,00	1.000,00	292,00	-	453,25	1.338,00	3.083,25	13.961,25
Secretaria	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	292,00	-	181,30	535,20	1.408,50	5.759,70
TOTAL	2.400,00	3,00	28.800,00	2.692,80	26.107,20	2.400,00	876,00	-	1.087,80	3.211,20	7.575,00	33.682,20

ROL AÑO 2												
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES									
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.030,00	1	12.360,00	1.155,66	11.204,34	1.030,00	300,76	933,70	466,85	1.378,14	4.109,44	15.313,78
Gerente Comercial	1.030,00	1	12.360,00	1.155,66	11.204,34	1.030,00	300,76	933,70	466,85	1.378,14	4.109,44	15.313,78
Secretaria	430,00	1	5.160,00	482,46	4.677,54	430,00	300,76	389,80	194,90	575,34	1.890,79	6.568,33
TOTAL	2.490,00	3,00	29.880,00	2.738,78	27.086,22	2.490,00	902,28	2.257,19	1.128,59	3.331,62	10.109,68	37.195,90

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES									
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.060,00	1	12.720,00	1.189,32	11.530,68	1.060,00	309,78	980,89	480,45	1.418,28	4.229,40	15.760,08
Gerente Comercial	1.060,00	1	12.720,00	1.189,32	11.530,68	1.060,00	309,78	980,89	480,45	1.418,28	4.229,40	15.760,08
Secretaria	460,00	1	5.520,00	516,12	5.003,88	460,00	309,78	416,89	208,50	615,48	2.010,75	7.014,63
TOTAL	2.580,00	3,00	30.960,00	2.894,76	28.065,24	2.580,00	929,35	2.338,77	1.169,39	3.452,04	10.469,54	38.534,78

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES									
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.090,00	1	13.080,00	1.222,98	11.857,02	1.090,00	319,08	988,09	494,04	1.458,42	4.349,62	16.206,64
Gerente Comercial	1.090,00	1	13.080,00	1.222,98	11.857,02	1.090,00	319,08	988,09	494,04	1.458,42	4.349,62	16.206,64
Secretaria	490,00	1	5.880,00	549,78	5.330,22	490,00	319,08	444,19	222,09	655,62	2.130,97	7.461,19
TOTAL	2.670,00	3,00	32.040,00	2.995,74	29.044,26	2.670,00	957,23	2.420,36	1.210,18	3.572,46	10.830,22	38.874,48

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS			ROL DE PROVISIONES									
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Gerente General	1.120,00	1	13.440,00	1.256,64	12.183,36	1.120,00	328,65	1.015,28	507,64	1.498,56	4.470,13	16.653,49
Gerente Comercial	1.120,00	1	13.440,00	1.256,64	12.183,36	1.120,00	328,65	1.015,28	507,64	1.498,56	4.470,13	16.653,49
Secretaria	520,00	1	6.240,00	583,44	5.656,56	520,00	328,65	471,38	235,69	695,76	2.251,48	7.908,04
TOTAL	2.760,00	3,00	33.120,00	3.096,72	30.023,28	2.760,00	985,95	2.501,94	1.250,97	3.892,88	11.191,74	41.215,02

Personal Operativo

ROL AÑO 1

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jornaleros	350,00	2	8.400,00	7.614,60	700,00	584,00	-	317,28	936,60	2.537,88
TOTAL	350,00	2,00	8.400,00	7.614,60	700,00	584,00	-	317,28	936,60	2.537,88

ROL AÑO 2

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jornaleros	380,00	2	9.120,00	8.257,28	760,00	601,52	688,94	344,47	1.016,88	3.411,81
TOTAL	380,00	2,00	9.120,00	8.257,28	760,00	601,52	688,94	344,47	1.016,88	3.411,81

ROL AÑO 3

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jornaleros	410,00	2	9.840,00	8.919,96	820,00	1.239,13	743,33	371,67	1.097,16	4.271,29
TOTAL	410,00	2,00	9.840,00	8.919,96	820,00	1.239,13	743,33	371,67	1.097,16	4.271,29

ROL AÑO 4

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jornaleros	440,00	2	10.560,00	9.572,64	880,00	2.552,61	797,72	398,86	1.177,44	5.806,63
TOTAL	440,00	2,00	10.560,00	9.572,64	880,00	2.552,61	797,72	398,86	1.177,44	5.806,63

ROL AÑO 5

ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES					TOTAL ANUAL	
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Jornaleros	470,00	2	11.280,00	10.225,32	940,00	5.298,38	852,11	426,06	1.257,72	8.734,26
TOTAL	470,00	2,00	11.280,00	10.225,32	940,00	5.298,38	852,11	426,06	1.257,72	8.734,26

ANEXO 9.3

Cuadro 9. Estado de Resultados –Normal Apalancado

Avícola "El Artesón"

	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.247.691	1.322.178	1.401.112	1.484.758
Huevo Inicial	281.400	298.200	316.002	334.867	354.859
Huevo Parejo	392.000	415.402	440.202	466.482	494.331
Huevo Grueso	504.000	534.089	565.974	599.763	635.568
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.161.368	1.231.516	1.306.438	1.387.095
Huevo Inicial	256.494	271.807	288.034	305.229	323.451
Huevo Parejo	358.540	379.945	402.628	426.664	452.136
Huevo Grueso	461.965	489.544	518.770	549.741	582.560
Costo de Transporte	7.920	8.393	8.894	9.425	9.988
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	86.323	90.662	94.674	97.663
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.336	64.074	64.578	66.367
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	76	81	86	91
Viáticos - Ventas	6.240	6.613	7.007	7.426	7.869
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
UAI	23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
GASTOS FINANCIEROS	3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS	20.057	20.927	24.292	28.566	30.532
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.009	3.139	3.644	4.285	4.580
UTILIDAD ANTES IR	17.049	17.788	20.648	24.281	25.952
IMPUESTO A LA RENTA	3.751	3.913	4.543	5.342	5.709
UTILIDAD NETA	13.298	13.874	16.106	18.939	20.242

Cuadro 10. Estado de Resultados – Normal Desapalancado

Avícola "El Artesón"					
	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.247.691	1.322.178	1.401.112	1.484.758
Huevo Inicial	281.400	298.200	316.002	334.867	354.859
Huevo Parejo	392.000	415.402	440.202	466.482	494.331
Huevo Grueso	504.000	534.089	565.974	599.763	635.568
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.161.368	1.231.516	1.306.438	1.387.095
Huevo Inicial	256.494	271.807	288.034	305.229	323.451
Huevo Parejo	358.540	379.945	402.628	426.664	452.136
Huevo Grueso	461.965	489.544	518.770	549.741	582.560
Costo de Transporte	7.920	8.393	8.894	9.425	9.988
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	86.323	90.662	94.674	97.663
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.336	64.074	64.578	66.367
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	76	81	86	91
Viáticos - Ventas	6.240	6.613	7.007	7.426	7.869
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
UAI	23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.582	3.598	3.988	4.514	4.695
UTILIDAD ANTES IR	20.301	20.389	22.599	25.582	26.602
IMPUESTO A LA RENTA	4.466	4.486	4.972	5.628	5.852
UTILIDAD NETA	15.835	15.903	17.628	19.954	20.750

Cuadro 11. Estado de Resultados – Optimista Apalancado

Avícola "El Artesón"					
	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.277.479	1.386.065	1.503.880	1.631.710
Huevo Inicial	281.400	305.319	331.271	359.429	389.981
Huevo Parejo	392.000	425.320	461.472	500.697	543.257
Huevo Grueso	504.000	546.840	593.321	643.754	698.473
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.188.816	1.290.385	1.401.135	1.522.504
Huevo Inicial	256.494	278.296	301.951	327.617	355.464
Huevo Parejo	358.540	389.016	422.082	457.959	496.886
Huevo Grueso	461.965	501.232	543.837	590.063	640.218
Costo de Transporte	7.920	8.593	9.324	10.116	10.976
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	88.663	95.680	102.746	109.206
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.496	64.417	65.129	67.154
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	78	85	92	100
Viáticos - Ventas	6.240	6.770	7.346	7.970	8.648
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
UAI	23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
GASTOS FINANCIEROS	3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS	20.057	23.107	28.968	36.087	41.286
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.009	3.466	4.345	5.413	6.193
UTILIDAD ANTES IR	17.049	19.641	24.623	30.674	35.093
IMPUESTO A LA RENTA	3.751	4.321	5.417	6.748	7.721
UTILIDAD NETA	13.298	15.320	19.206	23.926	27.373

Cuadro 12. Estado de Resultados – Optimista Desapalancado

Avícola "El Artesón"					
	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.277.479	1.386.065	1.503.880	1.631.710
Huevo Inicial	281.400	305.319	331.271	359.429	389.981
Huevo Parejo	392.000	425.320	461.472	500.697	543.257
Huevo Grueso	504.000	546.840	593.321	643.754	698.473
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.188.816	1.290.385	1.401.135	1.522.504
Huevo Inicial	256.494	278.296	301.951	327.617	355.464
Huevo Parejo	358.540	389.016	422.082	457.959	496.886
Huevo Grueso	461.965	501.232	543.837	590.063	640.218
Costo de Transporte	7.920	8.593	9.324	10.116	10.976
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	88.663	95.680	102.746	109.206
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.496	64.417	65.129	67.154
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	78	85	92	100
Viáticos - Ventas	6.240	6.770	7.346	7.970	8.648
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
UAI	23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.582	3.925	4.689	5.643	6.308
UTILIDAD ANTES IR	20.301	22.242	26.574	31.975	35.744
IMPUESTO A LA RENTA	4.466	4.893	5.846	7.034	7.864
UTILIDAD NETA	15.835	17.349	20.727	24.940	27.880

Cuadro 13. Estado de Resultados – Pesimista Desapalancado

Avícola "El Artesón"					
	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.193.177	1.209.166	1.225.369	1.241.788
Huevo Inicial	281.400	285.171	288.992	292.865	296.789
Huevo Parejo	392.000	397.253	402.576	407.971	413.437
Huevo Grueso	504.000	510.754	517.598	524.534	531.562
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.111.136	1.127.381	1.144.499	1.163.210
Huevo Inicial	256.494	259.931	263.414	266.944	270.521
Huevo Parejo	358.540	363.344	368.213	373.147	378.147
Huevo Grueso	461.965	468.155	474.429	480.786	487.228
Costo de Transporte	7.920	8.026	8.134	8.243	8.353
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	82.041	81.785	80.870	78.579
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.044	63.468	63.635	65.064
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	73	74	75	76
Viáticos - Ventas	6.240	6.324	6.408	6.494	6.581
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
UAI	23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.582	3.000	2.747	2.585	2.027
UTILIDAD ANTES IR	20.301	16.998	15.569	14.649	11.488
IMPUESTO A LA RENTA	4.466	3.740	3.425	3.223	2.527
UTILIDAD NETA	15.835	13.258	12.144	11.426	8.960

Cuadro 14. Estado de Resultados – Pesimista Apalancado

Avícola "El Artesón"					
	1	2	3	4	5
Ingresos	1.177.400	1.193.177	1.209.166	1.225.369	1.241.788
Huevo Inicial	281.400	285.171	288.992	292.865	296.789
Huevo Parejo	392.000	397.253	402.576	407.971	413.437
Huevo Grueso	504.000	510.754	517.598	524.534	531.562
COSTO DE VENTAS	1.095.071	1.111.136	1.127.381	1.144.499	1.163.210
Huevo Inicial	256.494	259.931	263.414	266.944	270.521
Huevo Parejo	358.540	363.344	368.213	373.147	378.147
Huevo Grueso	461.965	468.155	474.429	480.786	487.228
Costo de Transporte	7.920	8.026	8.134	8.243	8.353
MOD	10.152	11.679	13.191	15.379	18.960
BENEFICIO BRUTO	82.329	82.041	81.785	80.870	78.579
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58.445	62.044	63.468	63.635	65.064
Gastos Servicios Básicos	900	900	900	900	900
Gastos Sueldos y salarios	33.682	37.196	38.535	39.874	41.215
Depreciaciones	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones	600	600	600	600	600
Arriendos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Marketing	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Servicios de Internet	252	252	252	252	252
Reposición de herramientas	72	73	74	75	76
Viáticos - Ventas	6.240	6.324	6.408	6.494	6.581
BENEFICIO OPERATIVO	23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
UAI	23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
GASTOS FINANCIEROS	3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS	20.057	16.937	16.021	15.704	12.750
PARTICIPACIÓN LABORAL	3.009	2.541	2.403	2.356	1.912
UTILIDAD ANTES IR	17.049	14.396	13.618	13.348	10.837
IMPUESTO A LA RENTA	3.751	3.167	2.996	2.937	2.384
UTILIDAD NETA	13.298	11.229	10.622	10.412	8.453

ANEXO 9.4
Cuadro 15. Balance – Normal Apalancado

Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	100.700	108.951	119.518	133.010	147.901
Caja Excedente	0,00	1.648	16.990	34.503	55.457	55.101
Activo Corriente	54.505	52.347	57.072	61.942	66.296	92.101
Disponible en Caja	9.680	14.216	16.664	19.122	20.920	44.016
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	11.216	13.664	16.122	17.920	41.016
Cuenta Corriente	6.680	11.216	13.664	16.122	17.920	41.016
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	27.726	29.382	31.136	32.995
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	27.726	29.382	31.136	32.995
Inventarios	21.375	11.967	12.681	13.438	14.240	15.091
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.681	13.438	14.240	15.091
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	277	294	311	330
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Actvos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	78.009	52.141	46.518	40.980	35.533	30.181
Pasivo Corriente	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Proveedores locales	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Pasivo Largo Plazo	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Préstamos	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Patrimonio	35.260	48.558	62.433	78.538	97.477	117.720
Capital Social	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260
Utilidad / Pérdida	0	13.298	13.874	16.106	18.939	20.242
Utilidades Retenidas	0	13.298	27.172	43.278	62.217	82.460
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	100.700	108.951	119.518	133.010	147.901

Cuadro 16. Balance – Normal Desapalancado

Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	110.288	127.620	146.762	168.320	190.770
Caja Excedente	0,00	262	25.469	52.340	82.145	90.134
Activo Corriente	54.505	63.323	67.262	71.348	74.918	99.938
Disponible en Caja	9.680	25.192	26.855	28.528	29.541	51.853
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	22.192	23.855	25.528	26.541	48.853
Cuenta Corriente	6.680	22.192	23.855	25.528	26.541	48.853
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	27.726	29.382	31.136	32.995
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	27.726	29.382	31.136	32.995
Inventarios	21.375	11.967	12.681	13.438	14.240	15.091
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.681	13.438	14.240	15.091
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	277	294	311	330
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Actvos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Pasivo Corriente	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Proveedores locales	42.749	23.933	25.362	26.876	28.481	30.181
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	70.520	86.355	102.258	119.886	139.839	160.589
Capital Social	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520
Utilidad / Pérdida	0	15.835	15.903	17.628	19.954	20.750
Utilidades Retenidas	0	15.835	31.738	49.366	69.319	90.069
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	110.288	127.620	146.762	168.320	190.770

Cuadro 17. Balance – Pesimista Apalancado

Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	100.700	105.198	109.093	112.781	114.516
Caja Excedente	0,00	1.648	16.978	32.490	48.652	40.510
Activo Corriente	54.505	52.347	53.319	53.504	52.834	73.254
Disponible en Caja	9.680	14.216	14.676	14.344	13.149	33.037
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	11.216	11.676	11.344	10.149	30.037
Cuenta Corriente	6.680	11.216	11.676	11.344	10.149	30.037
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	26.515	26.870	27.230	27.595
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	26.515	26.870	27.230	27.595
Inventarios	21.375	11.967	12.127	12.290	12.454	12.621
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.127	12.290	12.454	12.621
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	265	269	272	276
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Actvos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	78.009	52.141	45.410	38.683	31.960	25.242
Pasivo Corriente	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Proveedores locales	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Pasivo Largo Plazo	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Préstamos	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Patrimonio	35.260	48.558	59.787	70.409	80.821	89.274
Capital Social	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260
Utilidad / Pérdida	0	13.298	11.229	10.622	10.412	8.453
Utilidades Retenidas	0	13.298	24.527	35.149	45.561	54.014
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	100.700	105.198	109.093	112.781	114.516

Cuadro 18. Balance – Pesimista Desapalancado

Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	110.288	123.867	136.336	148.092	157.386
Caja Excedente	0,00	262	25.457	50.327	75.340	75.543
Activo Corriente	54.505	63.323	63.509	62.910	61.455	81.090
Disponible en Caja	9.680	25.192	24.867	23.750	21.770	40.874
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	22.192	21.867	20.750	18.770	37.874
Cuenta Corriente	6.680	22.192	21.867	20.750	18.770	37.874
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	26.515	26.870	27.230	27.595
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	26.515	26.870	27.230	27.595
Inventarios	21.375	11.967	12.127	12.290	12.454	12.621
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.127	12.290	12.454	12.621
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	265	269	272	276
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Actvos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Pasivo Corriente	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Proveedores locales	42.749	23.933	24.254	24.579	24.908	25.242
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	70.520	86.355	99.613	111.757	123.183	132.144
Capital Social	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520
Utilidad / Pérdida	0	15.835	13.258	12.144	11.426	8.960
Utilidades Retenidas	0	15.835	29.093	41.237	52.663	61.623
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	110.288	123.867	136.336	148.092	157.386

Cuadro 19. Balance – Optimista Apalancado

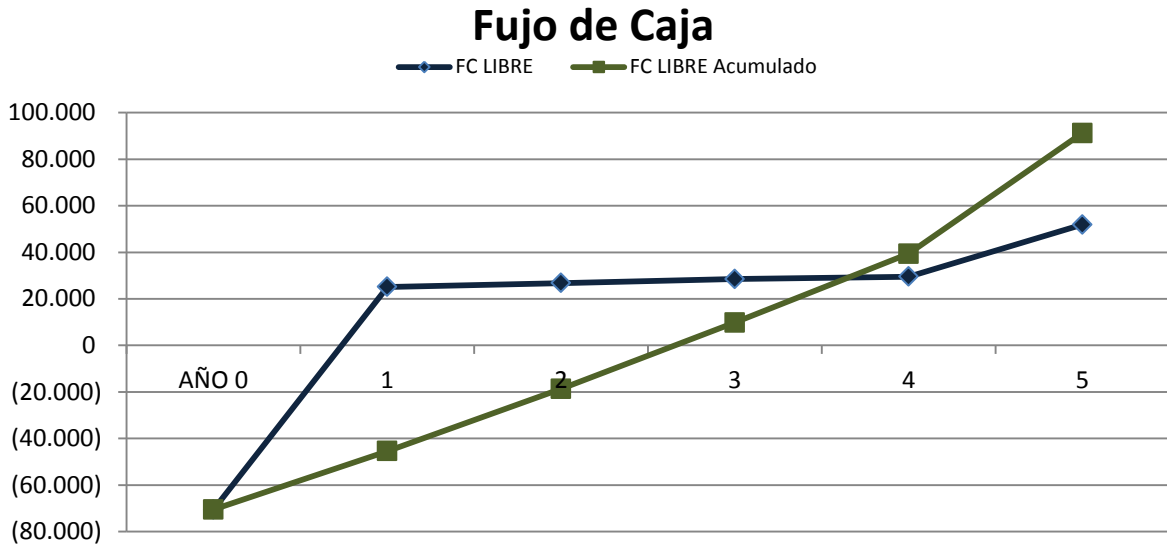
Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	100.700	111.002	125.362	144.631	167.550
Caja Excedente	0,00	1.648	16.996	35.603	59.254	63.426
Activo Corriente	54.505	52.347	59.123	66.700	74.142	103.458
Disponible en Caja	9.680	14.216	17.750	21.811	25.438	50.614
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	11.216	14.750	18.811	22.438	47.614
Cuenta Corriente	6.680	11.216	14.750	18.811	22.438	47.614
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	28.388	30.801	33.420	36.260
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	28.388	30.801	33.420	36.260
Inventarios	21.375	11.967	12.984	14.087	15.285	16.584
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.984	14.087	15.285	16.584
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	284	308	334	363
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Activos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	78.009	52.141	47.124	42.279	37.622	33.168
Pasivo Corriente	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Proveedores locales	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Pasivo Largo Plazo	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Préstamos	35.260	28.208	21.156	14.104	7.052	0
Patrimonio	35.260	48.558	63.878	83.083	107.009	134.382
Capital Social	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260	35.260
Utilidad / Pérdida	0	13.298	15.320	19.206	23.926	27.373
Utilidades Retenidas	0	13.298	28.618	47.823	71.749	99.122
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	100.700	111.002	125.362	144.631	167.550

Cuadro 20. Balance – Optimista Desapalancado

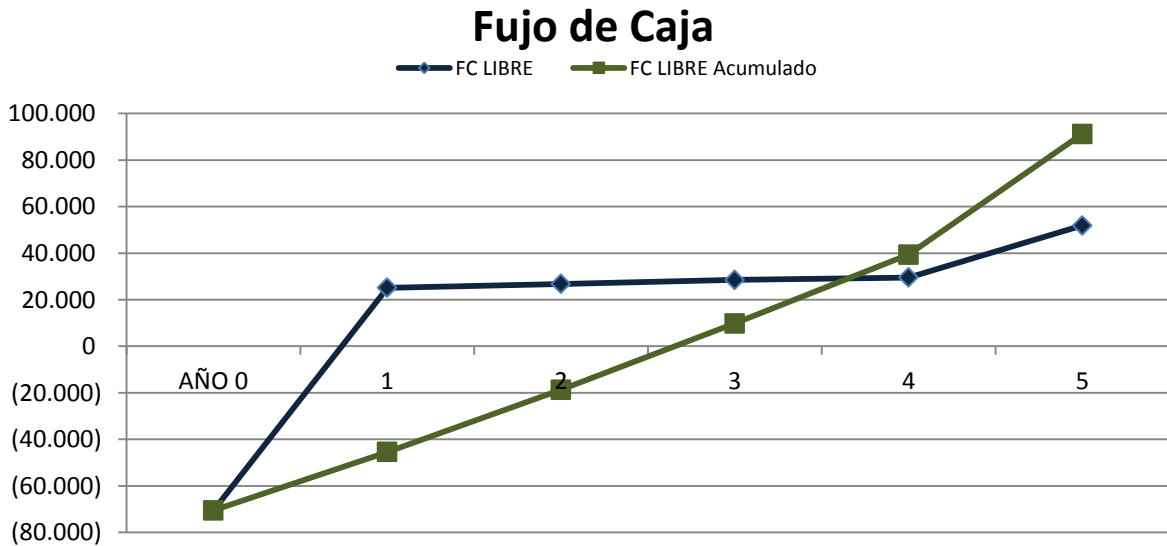
Avícola "El Artesón"						
BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	113.269	110.288	129.671	152.606	179.941	210.420
Caja Excedente	0,00	262	25.476	53.441	85.943	98.459
Activo Corriente	54.505	63.323	69.313	76.106	82.764	111.295
Disponible en Caja	9.680	25.192	27.941	31.217	34.059	58.450
Caja	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Efectivo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Bancos	6.680	22.192	24.941	28.217	31.059	55.450
Cuenta Corriente	6.680	22.192	24.941	28.217	31.059	55.450
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	28.388	30.801	33.420	36.260
Cuentas por Cobrar Clientes	23.450	26.164	28.388	30.801	33.420	36.260
Inventarios	21.375	11.967	12.984	14.087	15.285	16.584
Inventarios de Materias	21.375	11.967	12.984	14.087	15.285	16.584
Activos Fijos	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764	55.764
Edificios	580	580	580	580	580	580
Vehículos	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701	47.701
Muebles y Enseres	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706	3.706
Equipos de Computo	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778	3.778
Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas Incobrables	0	262	284	308	334	363
Depreciaciones	0	11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	11.199	22.398	33.597	44.796	54.736
Actvos Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Constitución	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortizaciones	0	600	600	600	600	600
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Pasivos	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Pasivo Corriente	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Proveedores locales	42.749	23.933	25.968	28.175	30.570	33.168
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	70.520	86.355	103.704	124.431	149.371	177.251
Capital Social	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520	70.520
Utilidad / Pérdida	0	15.835	17.349	20.727	24.940	27.880
Utilidades Retenidas	0	15.835	33.183	53.911	78.851	106.731
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	113.269	110.288	129.671	152.606	179.941	210.420

ANEXO 9.5

Cuadro 21. Flujo de Caja – Normal Apalancado



Cuadro 22. Flujo de Caja – Normal Desapalancado



Cuadro 23. Flujo de Caja – Normal Apalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.247.691	1.322.178	1.401.112	1.484.758
COSTOS		1.095.071	1.161.368	1.231.516	1.306.438	1.387.095
GASTOS		58.445	62.336	64.074	64.578	66.367
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.223.704	1.295.590	1.371.016	1.453.462
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
GASTOS FINANCIEROS		3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS		20.057	20.927	24.292	28.566	30.532
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.009	3.139	3.644	4.285	4.580
UTILIDAD ANTES IR		17.049	17.788	20.648	24.281	25.952
IMPUESTO A LA RENTA		3.751	3.913	4.543	5.342	5.709
UTILIDAD NETA		13.298	13.874	16.106	18.939	20.242
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		13.298	13.874	16.106	18.939	20.242
Gastos Financieros		3.826	3.061	2.295	1.530	765
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		1.387	1.109	832	555	277
TOTAL FCO		27.536	27.624	29.368	30.454	31.270
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(848)	(898)	(952)	(1.009)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(848)	(898)	(952)	20.563
FC LIBRE	(70.520)	25.094	26.777	28.470	29.502	51.833
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.426)	(18.649)	9.820	39.323	91.156
VAN	32.588					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	31,24%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,66					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	1.387	1.109	832	555
TOTAL FCC		(70.520)	26.481	27.886	29.302	30.057
FC CAPITAL Acumulado		(70.520)	(44.039)	(16.153)	13.149	43.206
VAN	44.880					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	32,82%					
CPPC	12,00%					
Período de Recuperación	2,55					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	35.260	0	0	0	0	0
Egresos		(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)
Gastos Financieros (Interés)		(3.826)	(3.061)	(2.295)	(1.530)	(765)
TOTAL FCD	35.260	(10.878)	(10.113)	(9.347)	(8.582)	(7.817)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(35.260)	14.216	16.664	19.122	20.920	44.016
FC SOCIOS Acumulado	(35.260)	(21.044)	(4.380)	14.743	35.663	79.679
Costo Opor. Apalanca	32.088					
TIR	45,51%					
Maxima Exposición	(35.260)					
VAC	17,08%					
Período de Recuperación	2,23					

Cuadro 24. Flujo de Caja – Normal Desapalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.247.691	1.322.178	1.401.112	1.484.758
COSTOS		1.095.071	1.161.368	1.231.516	1.306.438	1.387.095
GASTOS		58.445	62.336	64.074	64.578	66.367
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.223.704	1.295.590	1.371.016	1.453.462
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		23.883	23.987	26.587	30.096	31.297
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.582	3.598	3.988	4.514	4.695
UTILIDAD ANTES IR		20.301	20.389	22.599	25.582	26.602
IMPUESTO A LA RENTA		4.466	4.486	4.972	5.628	5.852
UTILIDAD NETA		15.835	15.903	17.628	19.954	20.750
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		15.835	15.903	17.628	19.954	20.750
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		27.634	27.702	29.427	30.493	31.289
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(848)	(898)	(952)	(1.009)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(848)	(898)	(952)	20.563
FC LIBRE	(70.520)	25.192	26.855	28.528	29.541	51.853
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.329)	(18.474)	10.055	39.596	91.449
VAN	32.801					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	31,35%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,65					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		(70.520)	25.192	26.855	28.528	29.541
FC CAPITAL Acumulado		(70.520)	(45.329)	(18.474)	10.055	39.596
VAN	32.801					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	31,35%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,65					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		(70.520)	25.192	26.855	28.528	29.541
FC SOCIOS Acumulado		(70.520)	(45.329)	(18.474)	10.055	39.596
Costo Opor. Apalanca	32.801					
TIR	31,35%					
Maxima Exposición	(70.520)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	2,65					

Cuadro 25. Flujo de Caja – Optimista Desapalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.277.479	1.386.065	1.503.880	1.631.710
COSTOS		1.095.071	1.188.816	1.290.385	1.401.135	1.522.504
GASTOS		58.445	62.496	64.417	65.129	67.154
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.251.312	1.354.802	1.466.263	1.589.658
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.582	3.925	4.689	5.643	6.308
UTILIDAD ANTES IR		20.301	22.242	26.574	31.975	35.744
IMPUESTO A LA RENTA		4.466	4.893	5.846	7.034	7.864
UTILIDAD NETA		15.835	17.349	20.727	24.940	27.880
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		15.835	17.349	20.727	24.940	27.880
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		27.634	29.148	32.526	35.480	38.420
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(1.207)	(1.309)	(1.421)	(1.541)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(1.207)	(1.309)	(1.421)	20.030
FC LIBRE	(70.520)	25.192	27.941	31.217	34.059	58.450
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.329)	(17.388)	13.829	47.889	106.339
VAN	41.220					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	34,62%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		(70.520)	25.192	27.941	31.217	34.059
FC CAPITAL Acumulado		(70.520)	(45.329)	(17.388)	13.829	47.889
VAN	41.220					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	34,62%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)	0	0	0	0	0	0
TOTAL FCD	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		(70.520)	25.192	27.941	31.217	34.059
FC SOCIOS Acumulado		(70.520)	(45.329)	(17.388)	13.829	47.889
Costo Opor. Apalanca	41.220					
TIR	34,62%					
Maxima Exposición	(70.520)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	2,56					

Cuadro 26. Flujo de Caja – Optimista Apalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.277.479	1.386.065	1.503.880	1.631.710
COSTOS		1.095.071	1.188.816	1.290.385	1.401.135	1.522.504
GASTOS		58.445	62.496	64.417	65.129	67.154
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.251.312	1.354.802	1.466.263	1.589.658
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	26.167	31.263	37.617	42.052
GASTOS FINANCIEROS		3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS		20.057	23.107	28.968	36.087	41.286
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.009	3.466	4.345	5.413	6.193
UTILIDAD ANTES IR		17.049	19.641	24.623	30.674	35.093
IMPUESTO A LA RENTA		3.751	4.321	5.417	6.748	7.721
UTILIDAD NETA		13.298	15.320	19.206	23.926	27.373
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		13.298	15.320	19.206	23.926	27.373
Gastos Financieros		3.826	3.061	2.295	1.530	765
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		1.387	1.109	832	555	277
TOTAL FCO		27.536	29.070	32.468	35.441	38.400
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(1.207)	(1.309)	(1.421)	(1.541)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(1.207)	(1.309)	(1.421)	20.030
FC LIBRE	(70.520)	25.094	27.863	31.159	34.020	58.431
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.426)	(17.563)	13.595	47.615	106.046
VAN	41.006					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	34,51%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,56					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	1.387	1.109	832	555	277
TOTAL FCC	(70.520)	26.481	28.972	31.991	34.575	58.708
FC CAPITAL Acumulado	(70.520)	(44.039)	(15.067)	16.924	51.499	110.207
VAN	54.274					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	36,04%					
CPPC	12,00%					
Período de Recuperación	2,47					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	35.260	0	0	0	0	0
Egresos		(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)
Gastos Financieros (Interés)		(3.826)	(3.061)	(2.295)	(1.530)	(765)
TOTAL FCD	35.260	(10.878)	(10.113)	(9.347)	(8.582)	(7.817)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(35.260)	14.216	17.750	21.811	25.438	50.614
FC SOCIOS Acumulado	(35.260)	(21.044)	(3.293)	18.518	43.955	94.569
Costo Opor. Apalanca	39.958					
TIR	50,40%					
Maxima Exposición	(35.260)					
VAC	17,08%					
Período de Recuperación	2,15					

Cuadro 27. Flujo de Caja – Pesimista Apalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.193.177	1.209.166	1.225.369	1.241.788
COSTOS		1.095.071	1.111.136	1.127.381	1.144.499	1.163.210
GASTOS		58.445	62.044	63.468	63.635	65.064
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.173.180	1.190.849	1.208.135	1.228.274
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
GASTOS FINANCIEROS		3.826	3.061	2.295	1.530	765
UAIMPUESTOS		20.057	16.937	16.021	15.704	12.750
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.009	2.541	2.403	2.356	1.912
UTILIDAD ANTES IR		17.049	14.396	13.618	13.348	10.837
IMPUESTO A LA RENTA		3.751	3.167	2.996	2.937	2.384
UTILIDAD NETA		13.298	11.229	10.622	10.412	8.453
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		13.298	11.229	10.622	10.412	8.453
Gastos Financieros		3.826	3.061	2.295	1.530	765
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		1.387	1.109	832	555	277
TOTAL FCO		27.536	24.979	23.884	21.927	19.481
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(190)	(193)	(195)	(198)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(190)	(193)	(195)	21.374
FC LIBRE	(70.520)	25.094	24.789	23.692	21.731	40.854
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.426)	(20.637)	3.054	24.786	65.640
VAN	18.099					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	24,89%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,87					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	1.387	1.109	832	555	277
TOTAL FCC	(70.520)	26.481	25.899	24.524	22.286	41.132
FC CAPITAL Acumulado	(70.520)	(44.039)	(18.141)	6.383	28.669	69.801
VAN	28.726					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	26,58%					
CPPC	12,00%					
Período de Recuperación	2,74					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	35.260	0	0	0	0	0
Egresos		(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)	(7.052)
Gastos Financieros (Interés)		(3.826)	(3.061)	(2.295)	(1.530)	(765)
TOTAL FCD	35.260	(10.878)	(10.113)	(9.347)	(8.582)	(7.817)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(35.260)	14.216	14.676	14.344	13.149	33.037
FC SOCIOS Acumulado	(35.260)	(21.044)	(6.367)	7.977	21.126	54.163
Costo Opor. Apalanca	18.536					
TIR	35,68%					
Maxima Exposición	(35.260)					
VAC	17,08%					
Período de Recuperación	2,44					

Cuadro 28. Flujo de Caja – Pesimista Desapalancado

FLUJO DE CAJA Avícola "El Artesón"						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.177.400	1.193.177	1.209.166	1.225.369	1.241.788
COSTOS		1.095.071	1.111.136	1.127.381	1.144.499	1.163.210
GASTOS		58.445	62.044	63.468	63.635	65.064
TOTAL EGRESOS		1.153.517	1.173.180	1.190.849	1.208.135	1.228.274
UTILIDAD OPERATIVA		23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		23.883	19.998	18.317	17.234	13.515
PARTICIPACIÓN LABORAL		3.582	3.000	2.747	2.585	2.027
UTILIDAD ANTES IR		20.301	16.998	15.569	14.649	11.488
IMPUESTO A LA RENTA		4.466	3.740	3.425	3.223	2.527
UTILIDAD NETA		15.835	13.258	12.144	11.426	8.960
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		15.835	13.258	12.144	11.426	8.960
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		11.199	11.199	11.199	9.940	9.940
Amortizaciones		600	600	600	600	600
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		27.634	25.057	23.943	21.966	19.500
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(55.764)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(3.000)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						21.572
Inversión CT	(11.756)					
Variaciones de CT		(2.442)	(190)	(193)	(195)	(198)
TOTAL FCI	(70.520)	(2.442)	(190)	(193)	(195)	21.374
FC LIBRE	(70.520)	25.192	24.867	23.750	21.770	40.874
FC LIBRE Acumulado	(70.520)	(45.329)	(20.462)	3.289	25.059	65.933
VAN	18.313					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	25,01%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,86					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC	(70.520)	25.192	24.867	23.750	21.770	40.874
FC CAPITAL Acumulado	(70.520)	(45.329)	(20.462)	3.289	25.059	65.933
VAN	18.313					
Max Exposición	(70.520)					
TIR	25,01%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,86					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(70.520)	25.192	24.867	23.750	21.770	40.874
FC SOCIOS Acumulado	(70.520)	(45.329)	(20.462)	3.289	25.059	65.933
Costo Opor. Apalanca	18.313					
TIR	25,01%					
Maxima Exposición	(70.520)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	2,86					

ANEXO 9.6

Cuadro 29. Costos Financieros

Costos Financieros	Apalancado	Desapalancado
CPPC	12,00%	15,12%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	17,08%	15,12%
Rf	3,25%	3,25%
Bd	0,48	0,48
Ba	0,79	0,48
(Rm-Rf)	6,43%	6,43%
Deuda	50,00%	0,00%
Patrimonio	50,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

Cuadro 30. Crecimiento, Ventas y Sensibilidad

AMORTIZACION INVERSIONES

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 35.260,14			
1	\$ 28.208,11	\$ 3.825,73	\$ 7.052,03	\$ 10.877,75
2	\$ 21.156,08	\$ 3.060,58	\$ 7.052,03	\$ 10.112,61
3	\$ 14.104,05	\$ 2.295,43	\$ 7.052,03	\$ 9.347,46
4	\$ 7.052,02	\$ 1.530,29	\$ 7.052,03	\$ 8.582,32
5	\$ -	\$ 765,14	\$ 7.052,03	\$ 7.817,17

Cuadro 31. Crecimiento, Ventas y Sensibilidad

Crecimiento Estratégico

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Huevo Inicial	5,97%	5,97%	5,97%	5,97%
Huevo Parejo	5,97%	5,97%	5,97%	5,97%
Huevo Grueso	5,97%	5,97%	5,97%	5,97%

Cantidad de Ventas por Año

	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Huevo Inicial	29.672	31.443	33.320	35.309
Huevo Parejo	29.672	31.443	33.320	35.309
Huevo Grueso	29.672	31.443	33.320	35.309

Análisis de Sensibilidad

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	387.539,39	273.168,82
+/- 10% Gastos	13.249,03	13.249,03
+/- 10% Costos	356.291,96	252.932,64
+/- 10% Cantidad	22.091,39	22.091,39

Punto de Equilibrio

	Cantidad
Huevo Inicial	17.696
Huevo Parejo	17.696
Huevo Grueso	17.696