



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE  
AVESTRUCCES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
Ingeniería en Administración de Empresas

Profesor Guía  
Patricio Durán

Autor  
Johanna Gaona

Año  
2010

### DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

---

Ms. Patricio Durán  
0100156652

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Johanna Gaona  
1716716301

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y a todas aquellas personas que puso en mi camino e hicieron posible que éste trabajo de titulación se lleve a cabo, en especial a mi profesor guía Patricio Durán que con paciencia y sabiduría coopero con la elaboración del mismo. A mi amado esposo por su amor y apoyo incondicional. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica y a mi hermana por brindarme su ánimo y alegría.

## DEDICATORIA

A mi amado esposo, compañero inseparable de esta gran aventura de vivir. A mis padres por su apoyo y comprensión, les ofrezco todo mi esfuerzo y dedicación puesto para realizar éste trabajo.

## RESUMEN

El siguiente trabajo hace referencia al plan de negocios para la crianza y comercialización de avestruces en la ciudad de Quito. La tendencia del mercado a consumir carne con bajo contenido de grasa y un alto nivel proteínico, implica un enorme potencial de crecimiento para el proyecto.

Se percibe una inclinación de los productores hacia la crianza de animales más eficiente y productivos.

La presente investigación está definida en ocho capítulos:

En el primer capítulo se analiza los aspectos generales del negocio, el origen de la propuesta y sus objetivos.

Los factores principales del macroentorno y microentorno que influyen directa e indirectamente en el sector, la industria y el negocio de la crianza y comercialización de avestruces, enfocados en la situación actual y futura, los aspectos socio-cultural en especial con temas relacionados con el nivel de educación, estilo de vida, entre otros, se analizan en el segundo capítulo.

El tercer capítulo, se concentra en el análisis de la investigación de mercados, para determinar las necesidades y expectativas que tienen los consumidores finales con respecto a la carne de avestruz empacadas al vacío, la percepción del producto, las preferencias del consumidor y la forma de llegar al mercado objetivo.

La formación de la empresa y el ambiente organizacional se detallan en el cuarto capítulo. Se plantea la misión, la visión, objetivos generales y específicos de la empresa, se menciona el funcionamiento del negocio y la estructura que se requiere.

En el quinto capítulo se define el plan de marketing, estrategias, ejecución y control.

La evaluación financiera, se encuentra en el sexto capítulo, el análisis se basa en supuestos financieros que detallan la estructura de capital, inversiones, costos, gastos, capital de trabajo, flujo de efectivo proyectados a 10 años; se analizan los valores de TIR y VAN en los escenarios optimistas, normal y pesimista. Se identifican el punto de equilibrio.

En el capítulo VII se dedica a conclusiones y recomendaciones como resultado de análisis y la investigación del plan de negocios

En el capítulo VIII se presenta un plan de contingencia de situaciones que pueden afectar el desarrollo del proyecto y se plantean posibles soluciones.

## ABSTRACT

This thesis denotes the business plan for breeding and trading ostriches on Quito City.

People's tendency is to look up for low fat and rich in proteins meat, this entails in a huge opportunity for this project in this area.

This project notices a producer's inclination to breed more efficient and productive animals

This investigation is defined in eight chapters, as follows:

First chapter analyses all general aspects around ostrich business, proposal origins and its objectives.

Second chapter focuses on main factors regarding macro and micro environments that influences directly or indirectly on sector, the industry, the ostrich breeding and trading business, actual and future situations and social and cultural aspects, especially on issues related with education, life style, among others.

Third chapter focuses especially on marketing analysis and marketing investigation. This, to determinate final customer's needs and expectations regarding ostrich vacuum skin packed meat, product perception, customer-customer references and the way to reach the target market.

Company formation and organizational environment is detailed on fourth chapter. This section raises Mission, vision and company general and specific objectives. Business operation and structure is mentioned too.

Fifth chapter defines marketing, strategies, implementation and control plans.

Financial evaluation is on sixth chapter. Analysis is based on financial supposes that details capital structures, investments, costs, spends, working capital and cash flow projected for the next 10 years; IRR and NPV are analyzed on optimal, normal and pessimist scenarios. Break-even point is calculated and identified.

Chapter seven describes all the conclusions and recommendations that are the result of the analysis and investigations around business plan.

On eighth chapter, a contingency plan is presented for situations that can affect the normal project development and some solutions had been developed for these situations.

## ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	14
1.1	TEMA DE TRABAJO.....	14
1.2	JUSTIFICACIÓN DE LA IDEA .....	14
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.3.1.	Objetivo general.....	15
1.3.2.	Objetivo específico.....	15
2.	CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	17
2.1.	SECTOR AVÍCOLA .....	17
2.1.1.	Antecedentes.....	17
2.1.2.	Situación actual.....	17
2.1.3.	Situación futura.....	18
2.2.	INDUSTRIA ALIMENTOS .....	18
2.2.1.	Antecedentes.....	18
2.2.2.	Situación actual.....	19
2.2.3.	Situación futura.....	20
2.3.	NEGOCIO: CRIADERO DE AVESTRUCES .....	21
2.3.1.	Macro entorno.....	22
2.3.1.1.	Variables económicas.....	23
2.3.1.2.	Variables político - legales.....	24
2.3.1.3.	Socio-cultural .....	25
2.3.2.	Micro entorno .....	26
2.3.2.1.	Competidores .....	26
2.3.2.2.	Productos sustitutos .....	27
2.3.2.3.	Nuevos entrantes.....	27
2.3.2.4.	Proveedores .....	28
2.3.2.5.	Clientes.....	28
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..	29
3.1.	INTRODUCCIÓN .....	29
3.2.	PROBLEMA GERENCIAL .....	29
3.3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	29
3.4.	HIPÓTESIS.....	29
3.5.	DISEÑO.....	29
3.5.1.	Definición de entrevista .....	30
3.5.1.1.	Objetivos generales .....	30
3.5.1.2.	Objetivos específicos.....	30
3.5.1.3.	Metodología .....	30

3.5.1.4.	Resultados.....	30
3.5.1.5.	Conclusiones .....	31
3.5.2.	Grupos Focales.....	33
3.5.2.1.	Introducción .....	33
3.5.2.2.	Objetivos generales .....	34
3.5.2.3.	Objetivos específicos.....	34
3.5.2.4.	Metodología .....	34
3.5.2.5.	Conclusiones .....	36
3.5.3.	Encuesta.....	36
3.5.3.1.	Objetivos generales .....	36
3.5.3.2.	Objetivos específicos.....	36
3.5.3.3.	Metodología .....	37
<b>3.5.3.4.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>38</b>
<b>4.</b>	<b>CAPÍTULO IV: LA EMPRESA.....</b>	<b>41</b>
4.1.	INTRODUCCIÓN .....	41
Nombre de la Empresa.....		41
Slogan .....		41
4.2.	VISIÓN .....	41
4.3.	MISIÓN .....	41
4.4.	PRINCIPIOS Y VALORES.....	41
Ética.....		41
Tenacidad.....		42
Honradez.....		42
Satisfacción de los clientes.....		42
Cultura organizacional.....		42
4.5.	OBJETIVO GENERAL.....	42
4.6.	PRODUCTOS ACTUALES Y PROYECTADOS.....	42
4.7.	ESTRATEGIA DE ENTRADA Y CRECIMIENTO .....	43
4.8.	CADENA DE VALOR .....	44
4.8.1.	Actividades primarias.....	45
4.8.2.	Actividades secundarias.....	45
Operaciones 1 .....		45
Operaciones 2.....		46
Marketing.....		46
Servicio.....		47
Recursos humanos.....		47
Investigación.....		47
4.9.	ESCALA ESTRATÉGICA .....	48
4.10.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49

4.11.	PLAN OPERATIVO .....	50
4.12.	REQUERIMIENTOS MEDIO AMBIENTALES .....	51
4.13.	REQUERIMIENTOS LEGALES PARA SOCIEDAD ANÓNIMA .....	51
<b>5.</b>	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....</b>	<b>52</b>
5.1.	OBJETIVOS.....	52
5.1.1.	Objetivos generales .....	52
5.1.2.	Objetivos específicos.....	52
5.2.	CONDICIONES GENERALES DEL MERCADO DEL PROYECTO .....	52
5.3.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	53
5.4.	ANÁLISIS DEL MERCADO PROVEEDOR .....	53
5.5.	ANÁLISIS DEL MERCADO CONSUMIDOR.....	54
5.6.	PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES .....	54
	Problemas.....	54
	Oportunidades.....	54
5.7.	ESTRATEGIAS DE MARKETING GLOBAL .....	55
	Segmentación del mercado.....	55
	Posicionamiento del producto .....	55
5.8.	ESTRATEGIAS .....	56
5.8.1.	Estrategias de precio .....	56
5.8.2.	Estrategias de producto .....	56
5.8.3.	Estrategias de promoción .....	56
5.8.4.	Distribución .....	58
5.9.	TÁCTICAS DE VENTAS .....	58
	Investigar el área asignada .....	58
	Ventas y cobranzas.....	59
	Promoción .....	59
	Servicios.....	59
5.10.	CONTROL.....	60
	Capacitación .....	60
	Posventa .....	61
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>62</b>
6.1.	PRESUPUESTO .....	62
6.1.1.	Inversión .....	62
6.1.2.	Capital de trabajo.....	63
6.1.3.	Ingreso.....	63
6.1.4.	Costos.....	63

6.1.5.	Gastos .....	63
6.1.6.	Depreciaciones y amortizaciones .....	64
6.2.	FLUJO DE CAJA .....	64
6.2.1.	Costo de oportunidad.....	65
6.2.2.	Flujo de caja sin apalancamiento.....	65
	De valoración.....	66
	Optimista .....	66
	Pesimista .....	67
6.2.3.	Con apalancamiento financiero.....	67
	De valoración.....	67
	Optimista .....	68
	Pesimista .....	68
6.3.	PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	69
7.	<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
7.1.	CONCLUSIONES .....	70
7.2.	RECOMENDACIONES.....	71
8.	<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>73</b>
8.1.	OBJETIVO GENERAL.....	73
8.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	73
8.3.	ACCIONES .....	73
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>75</b>
	LIBROS .....	75
	PERIÓDICOS Y REVISTAS .....	75
	INFORMES Y PÁGINAS WEB .....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 .....	77
ANEXO # 2 .....	78
ANEXO # 3 .....	79
ANEXO # 4 .....	80
ANEXO # 5 .....	81
ANEXO # 6 .....	82
ANEXO # 7 .....	83
ANEXO # 8 .....	84
ANEXO # 9 .....	85
ANEXO # 10 .....	86
ANEXO # 11 .....	87
ANEXO # 12 .....	88
ANEXO # 13 .....	89
ANEXO # 14 .....	90
ANEXO # 15 .....	91
ANEXO # 16 .....	92
ANEXO # 17 .....	93
ANEXO # 18 .....	93
ANEXO # 19 .....	94
ANEXO # 20 .....	95
ANEXO # 21 .....	96
ANEXO # 22 .....	96
ANEXO # 23 .....	97
ANEXO # 24 .....	98
ANEXO # 25 .....	99
ANEXO # 26 .....	99
ANEXO # 27 .....	100
ANEXO # 28 .....	100
ANEXO # 29 .....	101
ANEXO # 30 .....	102
ANEXO # 31 .....	103
ANEXO # 32 .....	104
ANEXO # 33 .....	105
ANEXO # 34 .....	106
ANEXO # 35 .....	107

ANEXO # 36 .....	108
ANEXO # 37 .....	109
ANEXO # 38 .....	110

# 1. Capítulo I: Introducción

## 1.1 Tema de trabajo

Plan de negocios para la crianza y comercialización de avestruces

## 1.2 Justificación de la idea

Esta idea nace de la necesidad de dar a los consumidores de carne en el Ecuador una mejor alternativa, con calidad y nutrición, así lo aseguran varios expertos; entre ellos: La America's National Culinary Review<sup>1</sup> que la considera como la carne roja del milenio, por poseer un contenido muy bajo de grasas, calorías y colesterol, pero a la vez muy rica en proteínas. En un estudio realizado por Enlace Agropecuario y Asociados, S.C.P señalan que la producción del avestruz y la industria de esta, están entrando en su tercera y cuarta etapa:

- La primera etapa fue la industria de la pluma a principios de siglo.
- La segunda fue la industria de la piel y cuero.
- La Tercera etapa: La industria de la carne.
- La cuarta etapa: es la industria farmacéutica y cosmética.

Una investigación realizada por Estudiantes de la Universidad Técnica de Machala Facultad de Ciencias Agropecuarias – carrera de Economía Agropecuaria señala: “Entre las nuevas opciones productivas de interés para la avicultura ecuatoriana, se encuentra una gran oportunidad por las condiciones agro climáticas del país para la crianza y explotación comercial de especies como el avestruz, que es hoy una industria emergente en Francia, España, Canadá, Sudáfrica, Israel, Estados Unidos, Australia y otros países. Hoy exportan esta carne, fresca o congelada, a países como Suiza, Alemania, Japón y Holanda<sup>2</sup>”. En el Ecuador y específicamente en la Provincia de El Oro existen empresarios que ven en la crianza del Avestruz una muy buena alternativa, para obtener nuevas fuentes de ingresos, como es el caso del Mayor Byron Trujillo, quién está impulsando la crianza del avestruz a gran

---

<sup>1</sup> [www.produccionbovina.com](http://www.produccionbovina.com)

<sup>2</sup> [www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro\\_carnes\\_exoticas\\_espana.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro_carnes_exoticas_espana.pdf)

escala para poder suplir las demandas de los mercados nacionales e internacionales.

El potencial de crecimiento está dado por la tendencia del mercado a consumir carne con bajo contenido de grasa y con un alto nivel proteínico, se escogerá la comercialización del producto básico y los demás, como plumas, la piel, pestañas, viseras, cerebro; previo a una profunda investigación de mercado en los países demandantes; así por ejemplo lo cita la junta de productores de Andalucía – España que tienen datos que en Estados Unidos requieren más cerebros de avestruz por las enzimas que contiene para obtener productos medicinales, las vísceras para hilo quirúrgico, cosméticos, etc.

### 1.3 Objetivos de la investigación

#### 1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la reproducción y crianza del avestruz, además del procesamiento de los derivados y su comercialización a través del estudio del entorno, del mercado, análisis técnico, administrativo y financiero que determine la viabilidad del negocio.

#### 1.3.2. Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico del macro entorno y micro entorno, de los principales factores que afecten directa o indirectamente al negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado a fin de conocer y establecer las principales preferencias de los posibles clientes potenciales, además determinar la demanda insatisfecha.
- Diseñar un plan de marketing con el fin de emplear las mejores estrategias que ayuden al impulso y posicionamiento del negocio.
- Diseñar un plan para determinar la localización, capacidad, productos del negocio y los recursos necesarios de infraestructura, tecnología, humanos y legales indispensables para iniciar el funcionamiento del negocio.
- Determinar los parámetros financieros que intervienen en el negocio.

- Evaluar los resultados financieros a través de los diferentes escenarios de flujo de caja; normal, optimista y pesimista con indicadores tales como VAN, TIR y punto de equilibrio para determinar la opción más viable para el negocio de manera segura.

## 2. Capítulo II: Análisis Del Entorno

### 2.1. Sector avícola

#### 2.1.1. Antecedentes<sup>3</sup>

El sector avícola ha tenido un desarrollo impulsado por la tecnificación y las normas de higiene que han llegado a más unidades productivas, que ahora manejan niveles de productividad, tecnología y bioseguridad comparables con las mejores del mundo.

La crianza del avestruz en el Ecuador se da a inicios del año 1995 donde surgen los primeros criaderos en la parroquia rural Chongón en Guayas con animales importados de África.

#### 2.1.2. Situación actual<sup>4</sup>

Entre 1990 y 2009 la producción de carne de pollo aumentó en un 588%. El sector cubre la demanda local, 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 en promedio del 193% y a 588%, en el lapso comprendido entre 1990 y 2009.

La avicultura ecuatoriana contribuye con el 13% al Producto Interno Bruto (PIB) Agropecuario por la producción de pollos de engorde y con el 3,5% por concepto de gallinas de postura según datos de la corporación de Incubadores y Reproductores de Aves (IRA).

En relación al crecimiento de la crianza del avestruz, actualmente existen 7.000 animales en pie; en 60 granjas distribuidas de la siguiente manera: Sierra (30), Litoral (20) y Oriente (10), así lo asegura Antonio Márquez, en una entrevista personal.

---

<sup>3</sup> [http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion\\_avicolamod.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/maiz/docs/produccion_avicolamod.html)

<sup>4</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-produccion-avicola-alimenta-a-todo-el-ecuador-351678.html>

### 2.1.3. Situación futura<sup>5</sup>

El Ministerio de Coordinación de la Producción quiere impulsar este sector a través de varias propuestas, entre la principal es viabilizar créditos de la CFN para este sector.

Impulsar el consumo de carne saludable, considerando la carne de aves para las campañas de “Aliméntate Ecuador”.

“Este sector apunta a un desarrollo óptimo por todas las ventajas que posee la carne del avestruz“, es así como lo califica Patricio Egüez propietario de una de las más grandes fincas de la sierra ecuatoriana.

Marco Morán, propietario de la Finca la Colina con más de diez años en esta actividad, está en conversaciones para agrupar a todos los productores locales<sup>6</sup> para garantizar una oferta permanente en el mercado nacional y para la exportación a Colombia y Perú.

## 2.2. Industria alimentos

### 2.2.1. Antecedentes

En Ecuador, la industria del pollo sobresale por encima de la del huevo, gracias a la gran demanda que esta carne tiene en todos los estratos de la población, y a la favorable diferencia de precios que la distingue frente a las carnes rojas y el pescado, así se tiene que entre 1995 y el 2001 la producción de pollo pasó de 105 mil a 220 mil toneladas (109%), y el consumo per cápita de 9,16 a 17,02 kilogramos. (tabla1.1). En contraste, la producción de huevo creció 20,23% en los mismos siete años: de 60 mil toneladas en el 95, se llegó a 72.139 en el 2001. Se destaca el crecimiento del último año (13%), atribuible a dos factores: la demanda del mercado colombiano, que viene a ser 15% de la producción nacional y la oferta de maíz a precios bajos, lo que también favoreció al sector del pollo<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> [http://www.avso.com.ec/noticia.php?id\\_noticia=18](http://www.avso.com.ec/noticia.php?id_noticia=18)

<sup>6</sup> <http://www.revistalideres.ec/otros-sectores/listado-otros-sectores/ld090824p17enperspectiva.aspx>

<sup>7</sup> [www.bioalimentar.com.ec/biohuevo/sectora\\_ecuador.php](http://www.bioalimentar.com.ec/biohuevo/sectora_ecuador.php)

La industria avícola ecuatoriana, principalmente, se fundamenta en dos actividades: la producción de carne de pollo y la del huevo comercial; entre estas dos actividades pecuarias, sobresale muy por encima la crianza de pollos de carne; CONAVE<sup>8</sup>, estima que en el año 2005 se produjeron 155 millones de pollos y 2.500 millones de huevos, los cuales representaron el 12% de la producción pecuaria total del país; por otra parte, el consumo per capital de estos productos avícolas ha experimentado una tasa de crecimiento muy marcada en la última década, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla1.1 Evolución del consumo per cápita de productos avícolas

AÑO	POLLO	HUEVO	FUENTE
1995	9,16	5,24	CONAVE
1996	12,71	5,02	CONAVE
1997	14,85	4,86	CONAVE
1998	14,69	4,19	CONAVE
1999	16,03	4,74	CONAVE
2000	16,37	5,05	CONAVE
2001	17,02	5,58	CONAVE
2004	15,96	4,50	CONAVE
2005	15,93	4,70	CONAVE
2006	23,00	11,00	CONAVE
2007	23,00	11,00	CONAVE
2008	24,00	ND	CONAVE
2009	26,00	ND	CONAVE

Fuente CONAVE

Con los datos publicado por CONAVE se puede comprobar que la industria avícola es emergente y las preferencias por el consumo de este tipo de carne va en aumento, por los beneficios que esta carne brinda.

### 2.2.2. Situación actual

En la industria ecuatoriana de alimentos la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos fue avanzando y mejorando por el

<sup>8</sup> CONAVE: Corporación Nacional de Avicultores, tabla publicada en 2009

ingreso de tecnologías especialmente en el área de faenamiento y conservación, es así como lo afirma CONAVE.

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP (2002), la actividad pecuaria del Ecuador se resume, en el siguiente orden: producción animal de bovinos para leche, bovinos para carne, aves, cerdos y ovinos. En el año 2006 según el censo realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP<sup>9</sup>, la población bovina fue de 5,2 millones, de cerdos 1,6 millones y los ovinos 1,16 millones. Sobre la producción de carne de avestruz, Antonio Márquez con más de 10 años en esta actividad, dice que existen aproximadamente 60 granjas donde se crían las aves distribuidas en el territorio ecuatoriano de la siguiente forma: Sierra (30), Litoral (20) y Oriente (10), existen 7000 animales en pie.

Las actividades pecuarias y entre ellas la industria avícola ecuatoriana se encuentra normada y controlada por la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, **AGROCALIDAD**, que reemplaza al anterior Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA). Esta agencia es el organismo oficial responsable de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos sanitarios y fitosanitarios, facilita el intercambio comercial de productos agropecuarios garantizando la inocuidad y calidad de los mismos; su misión es evitar el ingreso de plagas y enfermedades que constituyan riesgo para salud, la producción agrícola, la producción pecuaria y el medio ambiente del país.

Mediante la regulación de este organismo, se obtiene una mayor seguridad y respaldo para garantizar la calidad de la carne producida en el Ecuador, lo que permitirá tener un mayor acceso a la exportación de este tipo de productos.

### 2.2.3. Situación futura

El productor Antonio Márquez, propietario de Avestrulandia en una entrevista dada a LIDERES, afirma: “Ésta actividad tiene potencial en la industria alimenticia, con la fabricación de paté, jamones, aceite, entre otros. Es

---

<sup>9</sup> MAGAP,. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2006. Ecuador población avícola

indispensable para lograr este desarrollo un buen manejo de la alimentación, genética, sanidad y procesos de comercialización del animal<sup>10</sup>.

A futuro los productores piensan formar una asociación que permita garantizar una oferta permanente en el mercado nacional y para la exportación a Colombia y Perú.

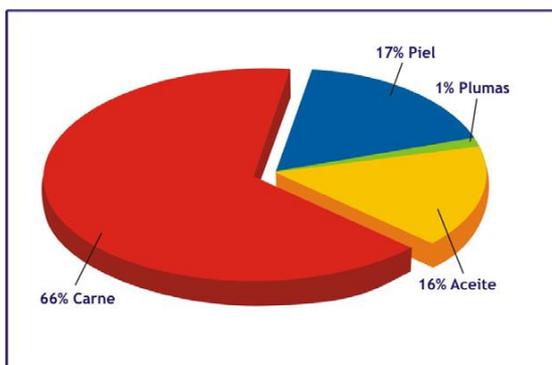
A medida que los consumidores conozcan los beneficios de esta carne impulsarán a los criadores, una vez asociados mediante convenios, a que se preocupen por mejorar técnicamente la crianza de este animal. Sería deseable que ellos construyan un camal procesador que permita tener beneficios superiores a los actuales y en lugar de competir. Debido a la alta demanda promoverían a que nuevos emprendedores ingresen en este negocio.

### 2.3. Negocio: Criadero de avestruces

El Avestruz por sus características de adaptación en la mayoría de las regiones y sus diferentes climas, nos proporciona una extensa gama de productos como la carne, la piel, plumas y huevos. Con una vida de más de 70 años logra obtener un periodo productivo bastante extenso. Produce de 60 a 100 huevos por año, con un rendimiento del 50% de polluelos aproximadamente y una conversión alimenticia muy por arriba de otras especies.

Por lo anterior y con base en datos de un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Técnica de Machala, se toma la siguiente gráfica, en la cual se observa el porcentaje de carne que tiene un avestruz.

Gráfica 1.1 Porcentaje de carne por avestruz.



Fuente: Criadero de avestruces El Inga, elaborado por patricio Egúez, 2009

<sup>10</sup> Revista líderes del 24 de agosto del 2009

Esta gráfica indica claramente que el 66% del avestruz es carne y el 34% restante lo componen las pluma, la piel y aceite.

La carne de avestruz tiene un exquisito sabor y es similar en su textura blanda, color y apariencia a la de ternera; es del tipo de carne magra roja, con bajo contenido en colesterol, grasa, calorías y sodio, contenidos que son inferiores a los de otras especies animales.

Tiene un alto contenido proteico, buen contenido de hierro, calcio y alto contenido de ácidos grasos de alta densidad (HDA) y de ácidos Omega-3 (las mismas del pescado). Requiere de la mitad del tiempo de cocción que la carne de res. El hígado del avestruz tiene muy buen sabor y es más fino que el de ternera. Está comprobado científicamente que la carne del avestruz no transmite parásitos o enfermedad alguna al hombre.

Tabla 1.2. Valores nutritivos de la carne de avestruz

<b>TIPO DE CARNE</b>	<b>Calorías (Kcal./100g)</b>	<b>Proteínas %</b>	<b>Grasas (%)</b>	<b>Colesterol (G/kg)</b>
<b>Avestruz</b>	97	22,2	1,7	0,6
<b>pollo</b>	140	27,0	4,2	0,8
<b>Pavo</b>	135	25,0	3,0	0,7
<b>Vacuno(res)</b>	240	13,0	14,8	0,9
<b>Pescado</b>	110	18,5	2,8	0,5
<b>Ovino</b>	205	22,2	13,0	0,9
<b>Porcino</b>	275	24,0	19,0	1,0

Fuente: Criadero la Ponderosa, elaborado por estudiantes de la Universidad técnica de Machala en el año 2004.

En una primera etapa se dedicará a la reproducción y crianza de avestruces de origen canadiense ya probados, tanto su reproductividad como su adaptación a los diferentes climas.

En esta primera etapa la base del negocio será la comercialización de la carne en el mercado ecuatoriano la cual será fácil de introducirla dado sus altos valores nutritivos y su posicionamiento de producto saludable.

### 2.3.1. Macro entorno

El análisis de la diferentes variables que pueden beneficiar o afectar el negocio son indispensables para desarrollar medidas cautelares.

### 2.3.1.1. Variables económicas

#### Precio

Esta variable nos podría afectar directamente al negocio por el costo que tiene la carne de avestruz.

El consumo de carne de avestruz en Latinoamérica y específicamente en Ecuador es adquirido más por la curiosidad que por la necesidad de consumir productos más sanos, la mayoría de la gente que come por primera vez esta carne lo hace para satisfacer su curiosidad o por el reto de probar una comida exótica.

Los primeros animales para el consumo fueron importados de los Estados Unidos y poco a poco ha ido creciendo esta industria, contando ya con productores especializados en este producto. Por otra parte la oferta de este producto es baja por lo tanto su precio es elevado llegando a costar hasta \$9,00 USD el Kilo mientras que la carne de res llega a costar alrededor de los \$6,00 USD el Kilo. Si bien la alternativa de comer más sano es un factor que influye en qué tipo de carne comprar, el factor económico es y será siempre más importante, ya que no importa que tan sano se quiere comer, si la economía no permite adquirir productos sanos, se tendría que recurrir al consumo de productos más baratos sin considerar su valor nutricional, su calidad y sabor.

Esto es un indicador de que los productores de carne de avestruz y las compañías procesadoras de alimento deben aumentar la oferta de carne de avestruz para el consumo, reducir costos y ofrecer un producto con precios más módicos para que pueda competir con otras carnes, no solo en factores de salud y sabor sino también en económicos.

Se especula que la carne del avestruz será parte de la dieta normal como lo son actualmente la res, el pollo y el cerdo, en la medida en que los costos de producción se optimicen y debido a la como la excelente calidad de la carne, se proyecte a que el avestruz pueda llegar a ser una solución económica para proveer a las masas de una fuente de proteínas a precios razonables.

### **Disponibilidad de crédito**

La Corporación Financiera Nacional<sup>11</sup> está impulsando el desarrollo de micro empresas a través de la otorgación de crédito directo con tasas muy bajas con respecto a la banca privada, el periodo de gracia dependerá de las características del proyecto. Esto permite con facilidad obtener el capital necesario para iniciar con el desarrollo del negocio, ver anexo #1.

#### 2.3.1.2. Variables político - legales

##### Leyes tributarias

Una de las principales medidas del gobierno es impulsar el sector agropecuario.

En junio de este año el Presidente de la República suscribió un Decreto Ejecutivo mediante el cual puso en marcha un subsidio para productores agrícolas, así como la exoneración temporal del IVA (Impuesto al Valor Agregado) para los bienes de capital e insumos para el agro.

Otra medida tomada por el Gobierno del Ecuador fue a través del mandato número dieciséis<sup>12</sup> que emitió la Asamblea Constituyente donde se procede a ejecutar el Programa de Soberanía Alimentaria que busca el desarrollo prioritario de las actividades agrícola y pecuaria para garantizar el abastecimiento del mercado interno.

En su efecto desde el inicio del mes agosto del año en curso a los productos lácteos, específicamente yogures y quesos, se les aplica la tarifa del 0% del impuesto al valor agregado y las “carnes en estado natural y embutidos” también se acogen a la medida.

Otras medidas que benefician a este programa son: la exoneración del impuesto a la renta por dos años a los productores agrícolas cuyos productos se comercialicen dentro del mercado interno y esta medida se aplicará exclusivamente a las utilidades que sean reinvertidas en la misma actividad.

---

<sup>11</sup>[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=365](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=365)

<sup>12</sup> <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/10077-lacteos-carnes-y-embutidos-no-pagan-iva>

También se acogen a este artículo la producción e importación nacional de insumos agroquímicos que deberá implementar paquetes de descuento para pequeños productores bajo las condiciones que emitirá el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, MAGAP.

#### 2.3.1.3. Socio-cultural

##### Nivel de educación

“En Ecuador existe desconocimiento, diríamos casi total (más del 98%) de la población sobre las bondades, beneficios y usos de los productos derivados del avestruz, por ser productos nuevos y exóticos” así lo asegura Patricio Egüez. Por lo que se requiere una adecuada inversión económica en publicidad y promoción de sus ventajas, en medios de comunicación, presencia en ferias y degustaciones en puntos de venta para darlos a conocer y difundir su consumo. Por ser al momento productos de alto precio, se limita la penetración en el mercado masivo.

##### Estilo de vida

La cultura en Ecuador en este campo no es muy amplia ya que los consumidores de carnes prefieren lo conocido ante lo desconocido, por lo tanto hay que educar a los consumidores por medio de la publicidad del producto y dar a conocer los beneficios que trae el consumo, así sabremos como es el comportamiento de los consumidores, su pensamiento y la adaptación de su gusto al cambio que se espera se vaya ampliando.

En conclusión, actualmente se nota un aire de cambio en Ecuador y en el mundo de las tendencias actuales (cuerpos sanos, la importancia de la salud), tratan de educarnos para que nuestros hábitos alimenticios busquen siempre la comida más sana. Es por esta razón que en nuestro país existe una campaña “Aliméntate Ecuador” sobre nutrición y ésta se debe aprovechar para lanzar el producto e incrementar sus ventas en todos los niveles socioeconómicos.

## Demográfico

### Tamaño de la población:

La población estimada del Ecuador a julio del año 2007 asciende a 13.755.680 habitantes, según datos proyectados por el INEC<sup>13</sup>, Ecuador tiene la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km<sup>2</sup>. El 10% de la población ecuatoriana concentra el 46% de su riqueza y dado que este es el segmento hacia el cual queremos orientar representa una gran ventaja para el proyecto.

## Ecológico

Los productos avícolas en el Ecuador deben someterse a normas de salubridad e higiene; los canales para su distribución también se encuentran fuertemente protegidos, todos estos deben cumplir con las normas establecidas por el AGROCALIDAD<sup>14</sup> el mismo que se encarga de emitir la certificación de que las granjas, criaderos y planteles avícolas cumplen con buenas prácticas de producción avícola.

El avestruz se cría en cualquier ámbito natural, no le afecta mayormente el medio ambiente, es un animal que se adecua a cualquier temperatura, bajo la supervisión y control permanente de veterinarios especializados en la cría de estos animales. Las instalaciones del criadero son conservadas bajo exigentes normas de calidad que ayudan a mantener un excelente desarrollo de los embriones.

Cada una de las actividades desarrolladas en el criadero debe cumplir con las normas ambientales establecidas por el Ministerio de Medio Ambiente y del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, entes reguladores de la legislación relacionada con la cría de animales del país.

### 2.3.2. Micro entorno

#### 2.3.2.1. Competidores

La entrada es baja porque el mercado necesita que exista mas producción de carne de avestruz, a medida en la que el mercado va conociendo el producto,

---

<sup>13</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa\\_del\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_del_Ecuador)

<sup>14</sup> [www.agrocalidad.gov.ec](http://www.agrocalidad.gov.ec)

aumenta la demanda por lo tanto se necesita más emprendedores para cubrir con las necesidades del mercado nacional, Es importante que los actuales productores realicen reinversiones para ampliar el tamaño del proyecto y dar la fortaleza necesaria para el desarrollo de esta nueva industria.

#### 2.3.2.2. Productos sustitutos

Son los productos cárnicos como las carnes bovinas, pollo, pavo, pescado, cerdo. Existe cierta controversia sobre los efectos negativos de una dieta rica en carne, básicamente porque no contiene fibra y en su grasa predominan ácidos grasos saturados; Por ello, se ha sugerido que un elevado consumo de carne puede asociarse con el padecimiento de enfermedades cardiovasculares, hipertensión e incluso con algunos tipos de cáncer. No obstante, todos estos extremos no se han podido demostrar, por esta razón se quiere presentar a los consumidores de carne una nueva opción alimenticia. Este enfoque se lo hace porque, como ya se lo dijo, en un inicio se estará enfocando únicamente a la producción de carne. Con el crecimiento del proyecto se irá aprovechando otras partes del animal así, en una segunda fase se lo hará con la piel y las plumas.

En una tercera fase se espera hacer alianzas estratégicas con los respectivos consumidores para proveer corneas del animal para trasplantes humanos al igual que tendones, vísceras, se las limpian y se las entregará para la producción de hilo quirúrgico, el hígado será la materia base para paté; el pico para artesanías, las pestañas para pinceles, el aceite para cremas para bebé, del cerebro se está utilizando un encima para el tratamiento del mal de Alzheimer y el resto para abono.

Si nosotros somos los pioneros en el desarrollo de estos productos nuestro nivel competitivo será alto.

#### 2.3.2.3. Nuevos entrantes

En el mercado nacional la carne de avestruz es escasa y poco conocida; esto hace que estemos frente a un mercado virgen para explotar comercialmente. Por lo tanto el ingreso que nuevos emprendedores favorece el crecimiento para ser competitivos.

Cada vez es más creciente el interés por parte del sector agroindustrial por introducirse al mercado de la producción de avestruces. Muchos de ellos no conocen todos los alcances y requerimientos tecnológicos de esta actividad y, por lo tanto, no han logrado desarrollar adecuadamente el potencial con el que cuenta nuestro país, tanto para el consumo nacional como para exportación de este recurso, el sistema de producción de avestruces encuentra dificultades por desconocimiento de técnicas y prácticas. Principal interés para el grupo son los temas de incubación, faena, inseminación artificial, desarrollo de productos y comercialización.

#### 2.3.2.4. Proveedores

En cuanto a los proveedores existen pocos criaderos en el Ecuador los cual nos da una situación complicada porque no existe un alto poder de negociación, estamos sujetos a los precios que nos impongan el mercado.

#### 2.3.2.5. Clientes

Se tiene una cantidad de clientes potenciales reales en el país en hoteles, restaurantes y consumo en hogares de clase alta.

Hoy en día se da en la población ecuatoriana una marcada preocupación por la salud y la calidad de vida, con altos índices de inversión económica especialmente en la gente de ingresos elevados (auge de los gimnasios, de los restaurantes vegetarianos y de las dietas y comidas balanceadas); muchos de los turistas que visitan el país provenientes de los países desarrollados, en especial de Estados Unidos, Canadá y Europa preguntan en los hoteles y restaurantes por la oferta de platos preparados con carne de avestruz; por lo tanto este mercado responderá a una demanda evidente de la población en cuanto a conductas, hábitos en alimentación sana y equilibrada y de control de la obesidad.

### 3. Capítulo III: Investigación De Mercados

#### 3.1. Introducción

El objetivo principal de este capítulo es investigar el mercado, para conseguir información específica sobre el tamaño del nicho de mercado, gustos preferencias del consumidor, frecuencia de consumo y demás aspectos que nos ayudaran a formular las estrategias para cubrir sus necesidades y conseguir su fidelidad.

#### 3.2. Problema gerencial

Si existe la posibilidad viabilidad de criar avestruces y comercializar la carne en Quito, bajo conceptos de rentabilidad.

#### 3.3. Problema de investigación de mercado

Investigar la posible aceptación de la carne de avestruz por parte de los posibles clientes y determinar el segmento hacia el cual nos vamos a dirigir.

#### 3.4. Hipótesis

1. La carne de avestruz tiene un nicho grande para las clases media alta y alta de Quito.
2. El precio de la carne de avestruz no es un impedimento para su comercialización, las personas en la actualidad se preocupan por el valor nutricional.

#### **Necesidades de la investigación**

Se necesita realizar la investigación de mercado para conocer el segmento objetivo al que se van a enfocar, para conocer los gustos y preferencias de los futuros clientes, así como la tendencia del mercado de carnes en Quito.

#### 3.5. Diseño

La investigación estará orientada a dos enfoques:

- Descriptiva cualitativa que se realizará a través de entrevistas a expertos y Focus Group
- Descriptiva cuantitativa a través de encuestas.

### 3.5.1. Definición de entrevista<sup>15</sup>

Conversación o relación interpersonal entre dos o más personas, con unos objetivos determinados, en la que alguien solicita ayuda y otra persona la ofrece, lo que configura una diferencia explícita de roles en las personas intervinientes. Estos roles marcan una relación asimétrica, puesto que una persona es la experta o profesional y la otra la que necesita de su ayuda.

#### 3.5.1.1. Objetivos generales

Obtener información puntual sobre la comercialización de carne de avestruz en la ciudad de Quito.

#### 3.5.1.2. Objetivos específicos

Conocer el criterio de los expertos sobre el consumo de carne de avestruz

Verificar la posibilidad de introducir al mercado la carne de avestruz

Saber bajo el criterio de nutricionistas las tendencias en nutrición y nuevos hábitos.

Conocer el manejo real del negocio de un criadero de avestruz.

Buscar información sobre el riesgo del negocio, puntos críticos así como proveedores y competidores.

#### 3.5.1.3. Metodología

La entrevista será realizada con preguntas abiertas, las mismas que nos permitirán obtener una amplia información; serán realizadas en el lugar de trabajo de cada entrevistado para mayor comodidad del mismo.

Entrevistado: se han escogido a cuatro expertos 3 criadores de los animales y un chef, logrando así una recolección de datos más ampliada.

Entrevistador: todas las entrevistas serán realizadas por Johanna Gaona, cada entrevista se ha formulado según el entrevistado ver anexo # 2 y 3.

#### 3.5.1.4. Resultados

Los resultados son favorables, las opiniones de los expertos catalogan como buena idea la comercialización de la carne de avestruz en la ciudad de Quito

---

<sup>15</sup> [http://www.uhu.es/susana\\_paino/EP/Tema5.pdf](http://www.uhu.es/susana_paino/EP/Tema5.pdf)

sobre todo por las propiedades y beneficios que esta pueda traer a las personas que la consuman.

Como negocio la apreciación es viable ya que es un mercado emergente, que no tiene competencia directa y que está en crecimiento.

#### 3.5.1.5. Conclusiones

Las entrevistas se las realizó a los cuatro expertos que tienen diferentes enfoques con el fin de obtener datos del negocio en general y la otra por conocer la apertura para el producto.

#### **Conclusiones de la primera entrevista:**

Propietario de Inga Avestruces Patricio Egüez

- El mercado del avestruz en el Ecuador está creciendo, nos confirma que la producción de carne que procesa es mínima para la demanda existente en restaurantes y hoteles para la ciudad de Quito.
- Es importante que el enfoque del producto esté destinado para clase social media y alta por el precio de la carne.
- El producto es desconocido para la mayor parte de la población.
- El cuidado del avestruz es crítico en los dos primeros meses de vida y necesitan de un profesional especializado en este tipo de animal.
- No hay problemas con el clima pero si hay que tomar en cuenta la localización del criadero por la transportación de la carne y los costos que representan.
- Los avestruces son animales fuertes que soportan todo tipo de clima y no poseen enfermedades.
- Tienen un nivel de vida productiva de 80 años que es uno de las principales fortalezas del negocio.
- La posibilidad de diversificar es alta y el desperdicio del animal es mínimo.

#### **Conclusiones de la segunda entrevista**

Chef y Dueño del restaurante Pavarotti Cristian Wlater

- La carne de avestruz se viene colocando bien principalmente por su sabor y nutrición, el consumo al inicio es dado por curiosidad, después se mantiene por sabor.

- La carne de esta ave es suave y nutritiva tiene una textura y sabor muy similares a la carne de res, pero con bajo contenido de colesterol, calorías y prácticamente libre de grasas saturadas esto permite la creación de nuevas recetas bajas en grasas que es la tendencia de los clientes.
- Nuevos chef están interesados en la preparación de esta carne y a la fecha ya ha impartido dos talleres de cocina, en los que básicamente han sustituido la carne de res por la de avestruz.
- Es necesaria una introducción porque no conocen las propiedades de la carne.
- Esta carne la consumen muchos clientes que tienen problemas de colesterol y le han prohibido el consumo de la carne roja.

### **Conclusiones de la tercera entrevista**

Propietario de Avestrulandia Antonio Márquez

- Asegura que esta actividad tiene potencial en la industria alimenticia principalmente por los derivados que pueden sacarse del avestruz además afirma que el aprovechamiento del animal es del 98%.
- Es necesario un conocimiento técnico y experiencia con animales para un buen desarrollo de la crianza.
- La principal ventaja de la carne de avestruz está en su bajo contenido calórico, de grasa y de colesterol, además que posee un alto nivel de proteínas.
- Es necesaria una alta difusión de las ventajas del consumo de esta carne.
- Es necesario un buen manejo de la alimentación, genética, sanidad y procesos de comercialización del animal para que el proyecto sea rentable.
- La inversión de este proyecto puede llegar a \$80.000 dólares, explica que con ese monto se cubre: un camal, incubadora, criadero, frigorífico, embutidora y curtiembre.

## Conclusiones de la cuarta entrevista

Propietario de la Finca la Colina Marco Morán.

- Los productores buscan animales más beneficiosos y el avestruz posee estas características, se utiliza todas las partes del animal y por esta razón es la base principal del éxito de este negocio, no existe un desperdicio excesivo, los años productivos del animal aseguran la inversión inicial, adicional a que todos los subproductos tienen un nicho de mercado potencial.
- Se necesita un apropiado nivel técnico para el control de enfermedades, la alimentación es una base fundamental del éxito del criadero porque este permite obtener una alta calidad en los subproductos.
- Es un negocio emergente en el Ecuador y por este motivo existe un alto porcentaje de desconocimiento sobre los beneficios de la carne y demás subproductos.
- Los clientes potenciales de la carne son hoteles y restaurantes exclusivos.
- El futuro de este negocio es muy prometedor, es importante que nuevos productores ingresen al mercado para impulsar la exportación de productos no tradicionales.

### 3.5.2. Grupos Focales

#### 3.5.2.1. Introducción

La técnica de los grupos focales es una reunión con modalidad de entrevista grupal abierta y estructurada, en donde se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación.

Por esta razón, la entrevista en grupo proporciona una oportunidad especial de obtener un cuadro del comportamiento y actitudes, persona por persona, en vez de patrones agregados que son el resultado de la generalidad de los estudios en gran escala.

### 3.5.2.2. Objetivos generales

Lograr un conocimiento sobre la aceptación de la carne de avestruz, posibles clientes, influencia del precio, adquisición del producto y factores que la condicionan.

### 3.5.2.3. Objetivos específicos

- Conocer la tendencia de las personas en la nutrición y el precio que estarían dispuestos a asignar a este rubro.
- Verificar si existe conocimiento de la carne de Avestruz.
- Que opinan del consumo de la carne de avestruz.
- Cuáles son sus hábitos, al momento de comprar carne.

### 3.5.2.4. Metodología

#### Participantes del grupo focal

- En primer lugar se estableció el perfil de los participantes.
- El número establecido para cada grupo focal es de 8 personas.
- De acuerdo a los objetivos del estudio se desarrolló una lista de los atributos o características predominantes o principales para seleccionar a los participantes.
- Se asumió que algunos de los invitados no asistirían; por esta razón, se tuvo dos personas extras en cada grupo.
- Cada participante fue invitado oficialmente, se le indicó los objetivos del estudio, la metodología de trabajo a seguir y su rol.

#### Selección del moderador del grupo focal

El moderador que se escogió es una persona que tiene conocimiento de nutrición y comunicación y ha sido moderador en otros grupos; su nombre Emilia Rivadeneira graduada en la universidad San Francisco de Quito con el título de de Ingeniera en alimentos y nutrición.

#### La reunión

Se la realizó en la casa del moderador, el día sábado 24 de octubre del 2009 a las 3pm.

## Resultados

### Primer grupo focal

- En este grupo seleccionamos personas que padecen de sobre peso, de 20 a 50 años porque es un posible nicho de mercado ya que esta carne es recomendada para tratamientos de obesidad.
- La mayoría de las personas desconocían de los beneficios de la carne de avestruz y de la comercialización de la carne en Quito.
- En los hábitos de consumo todos comen algún tipo de carne diariamente.
- Lo hábitos de nutrición están cambiando debido a su salud.
- A la mitad del grupo no le pareció caro el probable precio.
- Están dispuestos a integrar la carne de avestruz en su dieta diaria.
- Existió una persona que ya había consumido esta carne y dio muy buenas referencias del sabor y suavidad de la carne.

### Segundo grupo focal

- En este grupo seleccionamos a personas de 30 a 50 años, estrato medio alto y alto, la mayoría madres de familia.
- Desconocían que en el Ecuador se consume carne de avestruz.
- La nutrición es muy importante y le dan una alta valoración a la carne en la nutrición diaria.
- La carne roja es la preferida pero no la consumen mucho por recomendación médica.
- Las compras de carne la realizan en Supermaxi por las normas de higiene que maneja la empresa.
- La presentación es muy importante para este segmento.
- La valoración proteínica es muy apreciada y valorada por ellos.
- Consideran a la carne como principal elemento para la nutrición diaria de su familia y como herramienta para el cuidado de la salud.
- Están dispuestos a incorporar a la carne de avestruz como parte de su dieta diaria.
- El precio les pareció accesible.

### 3.5.2.5. Conclusiones

En términos generales desconocen los beneficios de la carne de avestruz, especialmente en sus componentes proteínicos.

Estarían dispuestos a incorporar en su dieta este producto.

La presentación de la carne es fundamental en el momento de compra.

El color de la carne influye mucho en el momento de comprar y como la carne de avestruz es roja es algo que les motivan para incorporarla en su dieta diaria.

El precio no es un impedimento para el consumo en este segmento.

Como ya en conversación informal en el momento que se les describe la composición de la carne se nota un entusiasmo general por conocerla, punto a nuestro favor que será aplicado en el plan de marketing.

### 3.5.3. Encuesta

Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población<sup>16</sup>.

#### 3.5.3.1. Objetivos generales

Conocer en porcentajes reales sobre la posible aceptación de la carne de avestruz, posibles clientes, preferencias, influencia del precio, distribución y factores que la condicionan.

#### 3.5.3.2. Objetivos específicos

- Cuantificar el desconocimiento del beneficio y consumo de la carne de avestruz en Quito.
- Segmentar geográficamente la posible aceptación de la carne de avestruz y sus derivados.
- Conocer el posible porcentaje del consumo de la carne de avestruz.
- Segmentar el mercado por preferencias, edades y hábitos de compra.
- Conocer los hábitos alimenticios de los posibles clientes.

---

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Conocer el precio viable que están dispuestos a pagar por libra de carne de avestruz.

### 3.5.3.3. Metodología

#### Población

“conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones<sup>17</sup>”.

La investigación de campo tomo como población al mercado meta el cual es: personas adultas en edades desde los 20 hasta los 75 años, que se encuentren entre la clase media alta y alta, de preferencia del sexo femenino por su decisión de compra.

#### Muestra

“Es un subconjunto de casos o individuos de un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones<sup>18</sup>”.

Esta nos permitirá obtener resultados del análisis de un disgregado de la población, que nos permitirá mediante el muestreo sacar las conclusiones necesarias para ver la factibilidad del proyecto.

#### Cálculo de la muestra

$n = \frac{N \cdot e}{1 + N \cdot e}$

N= 65.000 población que pertenecen a la clase media alta y alta datos suministrados por el INEC (universo)

= Error máximo permitido

n= Tamaño de la muestra.

Reemplazo de valores en la fórmula

$n = \frac{65.000 \cdot e}{1 + 65.000 \cdot e}$

Dio como resultado un tamaño de muestra de 398 encuestas.

---

<sup>17</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Encuesta](http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta)

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Poblaci%C3%B3n_estad%C3%ADstica)

Determinación de las variables

Variable dependiente

“Es la variable medida por un investigador para determinar el efecto de una variable independiente”.

Carne de avestruz.

Variable independiente

“Es aquella que es controlada en forma sistemática por el investigador”

Marketing, mercado.

Con esto se preparó el cuestionario respectivo que luego de su aplicación nos dio los siguientes resultados ver anexo # 4.

#### **3.5.3.4. Conclusiones**

- A la población le interesa el valor nutricional de los alimentos en los siguiente porcentajes el 38.44% casi siempre, el 28.89% siempre y el 23.62% a veces, esto refleja que las personas se preocupan por su alimentación. Ver anexo # 5.
- Respecto a los intereses de la población en el valor nutricional que tienen los alimentos es alto, en los rangos de edades mayores, donde las personas se preocupan por buscar alimentos con mayores beneficios, esto nos permitirá llegar al nicho de mercado específico con facilidad por dichas características.
- Del 100% de la población estudiada el 43.22 % tiene una preferencia absoluta por la carne blanca y un 41.21% que gusta de ambas carnes lo que quiere decir que una parte de este porcentaje también gustaría de nuestro producto. Ver anexo # 6.
- Respecto a la frecuencia en el consumo de carne el 56.91 % de la población consume dos veces por día, cabe recalcar que esta es una tendencia que se mantiene en todos los rangos de edad, lo que nos permite ver el potencial que existe en el mercado para el producto, Ver anexo # 7.
- De los resultados obtenidos sobre el nivel de aceptación hacia el consumo de la carne de avestruz tenemos que el 50.75% es de indiferencia, como este estado no tiene ni inclinación o rechazo total, se

lo puede manejar para beneficio del producto haciendo una campaña de información sobre los beneficios del consumo de este tipo de carne, lo que nos permitiría establecer un nicho de mercado, ver anexo# 8.

- Con respecto al conocimiento de las características del producto, la población llega al 71.61% de desconocimiento, en lo referente al conocimiento de la comercialización del producto el 73,37% de la población no estaba al tanto, esto nos permite ver la realidad el mercado y las necesidades básicas para el plan de marketing, el mismo que deberá enfocarse en publicidad, difusión de la información y manejo de canales de distribución del producto, ver anexo# 9.
- Los resultados de las preferencias de compra respecto a la utilización de los subproductos, revelan que existe un mayor conocimiento por lo que esto beneficia al negocio al momento de realizar la venta de estos, ver anexo# 10.
- Los resultados del conocimiento de comercialización de la carne de avestruz en Quito es mínima, ver anexo#11.
- Respecto a las tendencias de compra están ligadas por la calidad con el 38.27% y presentación con el 30.14%; esto nos permitirá enfocarnos al momento del empaque del producto, ver anexo #12.
- El lugar de preferencia para realizar la compra de carne es el supermercado con el 84.38%, esto permite establecerlo como principal canal de distribución para el producto, ver anexo # 13.
- El precio que las personas están dispuestas a pagar por el producto está entre 5 y 6 dólares, esto es conveniente para el proyecto porque nos da una referencia del posible precio que se le puede dar y solo se podrá cambiar cuando el producto sea conocido, ver anexo # 14.

#### Conclusiones generales

- Es un mercado insípido que mediante un buen manejo puede crecer exponencialmente.
- Las personas que sobrepasan los 35 años son la más dispuestas a incorporar el producto en su dieta diaria.

- Hay un alto porcentaje de desconocimiento de los subproductos que nos llevara a diseñar programas de difusión cuando estemos en capacidad de producirlos.
- Es indispensable realizar una publicidad agresiva para dar a conocer al producto enfocados en la calidad y nutrición de la carne.

## 4. CAPÍTULO IV: LA EMPRESA

### 4.1. Introducción

Una vez que se ha detectado que si existe oportunidad para el producto, en este capítulo nos enfocaremos para consolidar la empresa.

Nombre de la Empresa: Ciudad Avestruz

Logo: Delinea de manera fiel la actividad de la empresa.

Grafico 4.1



Slogan: La mejor carne a su alcance naturalmente sana.

### 4.2. Visión

En base a la alta calidad de los productos, uso de tecnología de punta y compromiso con los clientes, vamos a crecer en forma sostenida y racional contribuyendo al desarrollo de la industria nacional.

### 4.3. Misión

Ser reconocidos en el mercado alimenticio por la excelente calidad del producto, comprometidos en generar y mantener relaciones cordiales y cooperativas con empleados, clientes, proveedores, competidores, gobierno y con la sociedad.

### 4.4. Principios y valores

Ética: estamos comprometidos con nuestro trabajo lo cual garantiza que el manejo de la carne sea el mejor a nivel nacional.

Tenacidad: seremos firmes y perseverantes en nuestro trabajo diario, cada miembro de la empresa se esforzará en su área para brindar su aporte y alcanzar la calidad requerida.

Responsabilidad: cumplimos con nuestras obligaciones hacia los empleados y hacia la sociedad, firmes en nuestro compromiso de generar credibilidad en la empresa.

Honradez: velaremos por el correcto uso de recursos y exigiremos cuentas claras y transparentes, brindado a nuestros clientes precios justos.

Fomentar el desarrollo de las personas: impulsaremos a los miembros de la organización brindándoles todas las oportunidades de crecimiento, generando un ambiente positivo de trabajo, una comunicación abierta y la capacidad de tomar decisiones.

Satisfacción de los clientes: estamos comprometidos en generar relaciones solidas y cordiales con los clientes a través de la transparencia en el manejo del producto y de la información.

Cultura organizacional: buscaremos contribuir en el crecimiento personal de los empleados y ser proactivos en el crecimiento cultural de la organización a través de la libertad de expresión y creencias.

Trabajo en equipo: impulsaremos al personal para el apropiado manejo de las relaciones personales y manejo de conflictos.

#### 4.5. Objetivo general

Ser una empresa líder en la producción de carne de avestruz con el inicio de la distribución para los hogares de clase media-alta y alta de Quito, entregar un producto de calidad y nutrición mediante el manejo de tecnología de punta.

#### 4.6. Productos actuales y proyectados

Se va a iniciar con la compra de 10 tríos reproductores y con los huevos fértiles se iniciará la crianza de las aves, conformación de familias y su desarrollo, cuando ya lleguen a la edad adecuada se comenzará con el sacrificio de los machos sobrantes y como únicos productos se tendrá la venta de carne y cuero.

Como segunda etapa se comercializará las plumas de los polluelos para el nicho de mercado de la confección de prendas de vestir y la de los adultos

(cola y alas) para el área automotriz por ejemplo, con la ampliación de los estudios de mercado y la identificación de clientes se obtendrá: hígado para paté, grasa para tratamiento de reumatismo y cosméticos, la cáscara del huevo para artesanía y también por su alto contenido en calcio para tratamiento de osteoporosis, las pestañas para fabricación de pinceles finos, los picos y las uñas para fabricación de joyas, del cerebro encimas para tratamiento del Alzheimer, entendiéndose que estos subproductos se los venderán a las empresa que los utilizan en los productos finales .

#### 4.7. Estrategia de entrada y crecimiento

##### Estrategia de entrada:

Identificar los mercados no servidos, buscando los mejores canales de distribución, a través de una agresiva publicidad.

Ubicar el producto como superior frente a los demás sustitutos razón por la cual tendrá un precio mayor.

##### Estrategia de crecimiento:

Vender familias de reproductores para nuevos emprendedores y brindar asesoramiento en el manejo del negocio.

Crear una asociación de criadores de avestruz fomentando la cooperación y buscando ampliar el mercado a niveles internacionales.

Darle mayor valor agregado a los subproductos con incorporación de tecnología de punta.

Aumentar los canales de distribución y llegar al mercado nacional.

Involucrarnos con centros nutricionales donde proporcionen información de los beneficios de la carne.

Involucrarnos con asociaciones artesanales de manufactura para brindarles información y ventas directas del cuero.

## 4.8. Cadena de valor

Actividades Primarias	Actividades Secundarias		Actividades de Apoyo	
	Operaciones 1	Operaciones 2	Marketing	Servicio
<p><b><u>Recepción y almacenamiento e insumos:</u></b> Adquiridos bajo pedido mensual enfocados a las necesidades según existencias de animales. Conformación de familias iniciales. Se los agrupa según tríos probados para la reproducción.</p>	<p><b><u>Cuidado Permanente de animales:</u></b> Repartir el alimento diariamente, Distribución de dosis de vitaminas B6 y B12. Control diario de sistemas de distribución de agua. Control de huevos en incubación. Control de recién nacidos. Control de polluelos de 0-3 meses. <b><u>Limpieza:</u></b> Corrales, incubadoras diariamente e instalaciones dos veces por mes. <b><u>Revisión de animales :</u></b> Diariamente huevos, polluelos y una vez por semana a los juveniles y adultos para verificar el estado de salud, cuidado de patas, fertilización o cualquier otra novedad. <b><u>Control de Reproducción:</u></b> Incubación control del proceso desde los 7 días hasta la terminación que es a los 42 días. <b><u>Registro de información :</u></b> Control de peso, enfermedades y vacunas. <b><u>Sacrificio:</u></b> Escoger animales listos, llevar a cabo el proceso de aturdimiento y desangrado.</p>	<p><b><u>Empaque de carne y cuero :</u></b> Una vez que la carne se encuentre pesada y cortada se la empaca al vacío y luego se la almacena en el cuarto frío. Una vez que el cuero es removido y pesado se lo clasifica dependiendo de la calidad, se lo curte y es etiquetado. <b><u>Distribución:</u></b> En camiones apropiados que tenga congelación para mantener la calidad de la carne.</p>	<p><b><u>Posicionamiento de la empresa por la calidad de la carne y del cuero:</u></b> Creación de una base de datos para conocer los intereses del cliente. Fomentar la cooperación entre criaderos del Ecuador así como la instalación de nuevos criaderos. Circulación de información masiva de los beneficios de la carne.</p>	<p><b><u>Estar en contacto :</u></b> La base de datos y la cuenta de mails nos ayudarán a tener una comunicación constante con el cliente y poder conocer sus sugerencias y quejas. Así podremos ajustarnos a sus necesidades y obtener retroalimentación Se enviara información sobre recetas, nutrición, promociones y descuentos a través del envío de mails.</p>

#### 4.8.1. Actividades primarias

La recepción de insumos y materiales se llevará a cabo bajo un pedido mensual, las necesidades del alimento vendrán respaldadas por la información de los grupos que se mantiene en el criadero. De esta forma se podrá controlar el uso de los mimos y organizar el pago a proveedores de una mejor manera el pago a proveedores.

Los tríos reproductores serán asignados a corrales para mantener una adecuada reproducción, se mantendrá la agrupación por tríos conforme se incrementen los avestruces de edad madura.

#### 4.8.2. Actividades secundarias:

##### Operaciones 1

El cuidado diario de los animales se llevará a cabo por un asistente técnico que se encargará de alimentar a los animales adultos y juveniles, para el manejo de polluelos y huevos se lo hará con un especialista por ser esta etapa sensible y de mucho cuidado para el buen desarrollo del animal este se encargará de aplicar las vitaminas y vacunas necesarias.

El control diario del agua se lo hace exhaustivo especialmente en la etapa de los polluelos porque estos beben mucha agua y con la saliva pueden generar bacterias que causen enfermedades intestinales, por este motivo es indispensable un control apropiado de la cantidad.

El control de los huevos, estos son colocados sucios sobre la incubadora, a partir del séptimo día son monitoreados con un ovoscopio donde se puede ver el feto y monitorear el crecimiento del mismo.

El control del recién nacido lo realiza el especialista que se preocupa del control de la temperatura ambiente, desarrollo del animal durante las primeras semanas para enviar al polluelo a la siguiente etapa.

El control del polluelo lo realiza el especialista, él se encarga de verificar el desarrollo apropiado a partir del segundo mes, durante este período es importante observar la salud, nutrición y control de las patas ya que en esta edad es donde existe más probabilidad de muerte.

La limpieza de corrales, incubadora será diariamente porque se tiene que mantener el lugar libre de gérmenes y virus que puedan afectar la salud del

animal, la limpieza de las instalaciones se las realiza dos veces por mes para mantener el ambiente controlado.

El registro de la información es importante para ver la evolución y tener una base de datos propios de las características de cada animal, esta información servirá para el apropiado control de peso y enfermedades.

El sacrificio se lo realiza a partir de los 12 a 14 meses de edad, el peso que tiene que tener de 90 a 110 kg, después de verificar que cada animal tenga estas características es enviado al sitio donde lo preparan para el proceso de aturdimiento que estará realizado por el método eléctrico, éste es uno de los recomendados porque se les causa un menor trauma al animal y como consecuencia se preserva la calidad de la carne, el desangrado se lo realiza inmediatamente para evitar la formación de coágulos.

#### Operaciones 2:

El empaque de la carne se lo realizará una vez que se encuentre pesada y cortada apropiadamente, el empaque al vacío permitirá tener una mejor preservación y calidad porque a través de este se logra controlar el desarrollo de microorganismos y bacterias que pueden afectar la salud del consumidor.

El cuero es removido, pesado, medido y se somete al proceso de curtiembre, una vez que el cuero esté curtido se lo clasifica en dos tipos de primera y de segunda, las características del cuero de primera es: forma, tamaño, ausencia de cicatrices, cortadas y raspones, la piel de segunda es la que presenta una de las siguientes características: no es de un animal adulto, presenta grasa penetrada en la piel, manchas rojas, agujeros y folículos dañados. Después se las envuelve en papel periódico y se las almacena en cartones para el envío al cliente.

La distribución de la carne y el cuero se lo realizarán en camiones apropiados que tengan refrigeración para mantener la calidad.

Actividades de apoyo.

#### Marketing

A través de la creación de una base de datos podemos conocer los intereses del cliente, que sirva como plataforma para mejoras en los productos.

Es indispensable crear una asociación de criaderos de avestruz en el Ecuador, esto permitirá tener cooperación, intercambio de información y experiencias para mejorar la crianza y explotación del animal y para cruzar animales y evitar defectos genéticos.

Circulación de información masiva por todos los medios de comunicaciones posibles, sobre los beneficios de la carne y las características del cuero.

#### Servicio

Estar en contacto continuo con el cliente nos permitirá conocer sus necesidades y buscar la manera más viable de cubrirlas.

#### Recursos humanos

El personal de la empresa será cuidadosamente seleccionado y contará con capacitaciones para actualizarse constantemente.

#### Investigación

Para mejorar los procesos de producción se utilizarán los aportes de los trabajadores. Además de promover cooperación con criadores nacionales se buscará compartir conocimiento. Por otro lado, mediante la comunicación constante con los clientes existirá retroalimentación valiosa que permitirá estar continuamente actualizados.

#### 4.9. Escala estratégica

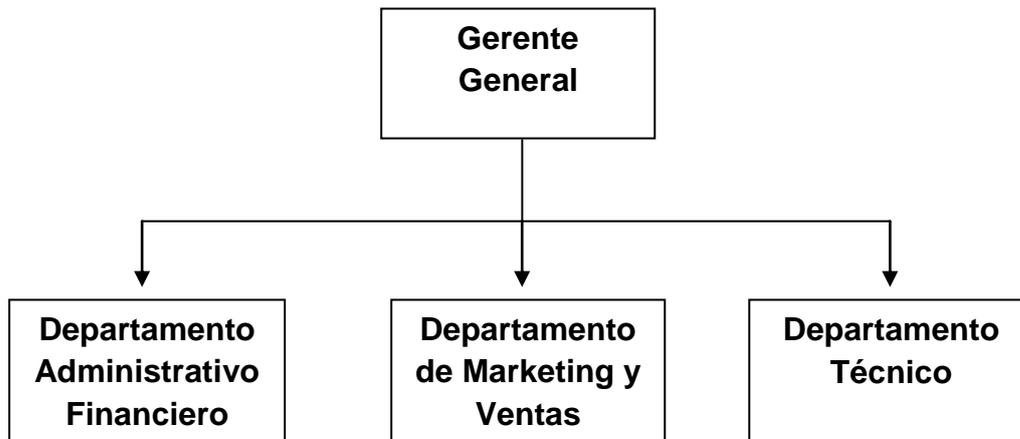
Mediante el establecimiento de objetivos futuros, la empresa podrá identificar que capacidades y medidas deberá desarrollar y conseguir para crecer y evolucionar hacia su meta.

A continuación se presenta los objetivos hasta el año 2016.

<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>
Instalar el criadero e iniciar operaciones	Arrancar con ventas en el mercado de Quito	Ventas nacionales y exportaciones
<p><b><u>Capacidades necesarias :</u></b>            Conocimiento sobre el producto que se va a ofrecer.            Contar con el capital inicial.</p> <p><b><u>Medidas necesarias:</u></b>            Constituir la empresa            Contratar la construcción de corrales, cuarto de incubación, cuarto para polluelos, oficina.            Compra de maquinarias            Contratación de personal</p>	<p><b><u>Capacidades necesarias:</u></b>            Capacidad de cumplimiento operacional.            Personal plenamente capacitado.</p> <p><b><u>Medidas necesarias :</u></b>            Escoger local para venta de carne.            Establecer paulatinamente vínculos con los clientes.            Publicidad de la empresa, emisión de información del producto            Creación de página web.            Conocer y compartir experiencias con los competidores</p>	<p><b><u>Capacidades necesarias:</u></b>            Clientes vinculados a las empresas nacionales y extranjeros.            Comunicación en línea con todos los clientes.            Contar con más de 100 tríos reproductores.</p> <p><b><u>Medidas necesarias:</u></b>            Establecer alianzas con criadores ecuatorianos.            Tener alianzas con distribuidores de carne en Estados Unidos.</p>
201	201	201
		202

## 4.10. Estructura organizacional

Grafico 4.2



Las decisiones estarán a cargo del gerente general, así como el monitoreo de actividades de los distintos departamentos.

El departamento técnico se encargará de la crianza de los animales y los diferentes procesos para la obtención de la carne y del cuero.

El departamento de Marketing y ventas se encargará de la comercialización de la carne y del cuero, así como del posicionamiento del criadero en el mercado local.

El departamento administrativo financiero se encargará principalmente del manejo contable, control de ingresos y egresos, elaborar presupuestos, realizar compras de insumos, pagos a proveedores y cancelación de nómina. También deberá revisar que cumplan los procesos establecidos, monitorear las capacitaciones y desempeño.

Incentivos:

Resulta importante incentivar al personal ya que de eso depende la calidad de su trabajo y por consecuencia la calidad del producto. Por esto se les ofrecerá bonos a los trabajadores cuando se venda el cuero con calificaciones sobre las metas.

Por otro lado, se les brindará capacitación constante para que se sientan seguros en su desempeño e importancia en la empresa, además se les ofrecerá un ambiente cómodo para el trabajo, con instalaciones limpias. Como el criadero se ubicará a las afueras de la ciudad, el beneficio de estar en un lugar sin contaminación ni ruido y estar en contacto con la naturaleza.

Para la contratación del personal se evaluará su experiencia previa, así como su personalidad, actitud, carácter, capacidades y referencias. Se busca retener al personal activo, que tenga iniciativas propias y muestre interés en su trabajo. Se evaluará trimestralmente el desempeño de cada individuo para poder aplicar los correctivos necesarios.

#### 4.11. Plan operativo

Se iniciará comprando 10 tríos reproductores estos serán distribuidos dos hembra por cada macho, los corrales colectivos van a tener el cuidado permanente en cuanto al número de nidos, exámenes coprológicos periódicos y frecuente rotación de corrales, cada corral contará con un cobertizo donde los animales puedan resguardarse y procurarse el alimento, el suelo del cobertizo estará ligeramente más elevado que el resto del corral, se dispondrá de una cama de paja principalmente durante los periodo fríos y lluvioso. Para los nidos y la recogida de huevos se escogerá a través de la observación del lugar donde los animales pasan la mayor parte del tiempo en estos lugares se tirará una carga de arena limpia ya que estos se los conoce como sus sitios favoritos, la arena ayuda a mantener los huevos limpios, ofrece un lugar donde tomar un baño de arena y ayuda a eliminar los parásitos externos, además provee un drenaje excelente que ayuda a mantener los nidos limpios y secos. Los nidos se establecerán en un espacio circular de unos 2 metros de diámetro y unos 40 cm de profundidad, que será llenado con arena hasta los 20 a 30 cm. La ubicación será planificada con esto se lograra una recolección de huevos simple, ya que las aves prefieren echarse en la arena. La recolección de los huevos se realizará de 2 a 3 veces diarias, para evitar que al estar en la intemperie, se contaminen y posteriormente presenten problemas en la incubación. Después de la recolección serán enviados al cuarto de incubación, el huevo se lo coloca sucio en la incubadora, la temperatura es de 36.5 grados y a 25 de humedad. A partir del séptimo día serán monitoreados a través del ovoscopio para verificar el proceso de crecimiento, cuando se acerque el nacimiento del animal que es a los 42 días aproximadamente, los huevos serán trasladados a las necedoras donde serán cuidados hasta que los polluelos rompan el cascarón y pasen al corral para recién nacidos donde reciben la

vacunas y cuidados especiales aquí permanecerán 8 semanas y son enviados al corral de polluelos donde permanecen hasta los tres meses , a partir de los tres meses son enviados a los corrales juveniles, de donde serán preparados unos para ser reproductores y otros agrupados hasta que cumplan de 12 a 14 meses y sean aptos para el sacrificio, los animales seleccionados para el sacrificio son enviados al camal donde se los prepara para el aturdimiento y desangrando, después se envían a desplumar, se procede al desprendimiento del cuero, limpieza de grasa y es enviado al curtiembre, retiro de viseras, la carne es enviada para corte, peso, empaque al vacío y se procede a etiquetar.

#### 4.12. Requerimientos medio ambientales

Los requerimientos básicos están especificados en la norma INEN para lotes aislados de producción, como el criadero va a estar en las afueras de la ciudad, es necesaria una inspección para saber si el lote cumple con las exigencias. Ver anexo #15.

#### 4.13. Requerimientos legales para Sociedad Anónima

- Copias de cédulas y papeletas de votación de los futuros accionistas.
- Indicación del capital suscrito y pagado que tendrá la compañía. Se debe especificar el porcentaje de acciones que tendrá cada accionista.
- Resumen concreto del objeto social de la compañía.
- Tres a cuatro nombres sugeridos para la empresa, a fin de proceder a realizar la reserva y aprobación de nombre en la Superintendencia de Compañías.
- El aporte para el capital de la empresa se puede hacer en numerario o en especie; en caso de ser en numerario el capital mínimo es USD 800,00 los cuales deben ser en efectivo a fin de abrir la cuenta de integración de capital. Si es en especie se debe remitir el listado de bienes con todas las especificaciones (marca, modelo, N° de serie, etc.) con su avalúo correspondiente.
- El tiempo que se demora el trámite de constitución es de tres semanas a partir de que se ingresé las escrituras de constitución a la Superintendencia de Compañías

## 5. Capítulo V: Plan De Marketing Estratégico

### 5.1. Objetivos

#### 5.1.1. Objetivos generales

- Posicionar la empresa y al producto para que sean reconocidos por la calidad y nutrición en la ciudad de Quito dentro de un periodo de dos años.
- Aumentar la popularidad o reconocimiento de la empresa en un 3% anual a partir del segundo año de la instalación del criadero.
- Posicionar la carne y el cuero de avestruz por su calidad en el mercado nacional a partir del quinto año.
- Posicionar y dar a conocer los subproductos a partir del quinto año de la instalación del criadero.

#### 5.1.2. Objetivos específicos.

- Conseguir fidelizar clientes valiosos.
- Lograr un amplio conocimiento de los beneficios del consumo de la carne de avestruz.
- Conseguir una valoración del cuero de 20 dólares por pie cuadrado.
- Vender el 100% de la carne y el cuero producido.

### 5.2. Condiciones generales del mercado del proyecto

Se puede percibir que la crianza de avestruces no es una moda pasajera, sino que indica una fuerte tendencia de los productores hacia criar animales de calidad y productivos y por parte de los consumidores hacia productos cárnicos más saludables y con menos contenido de grasa, debido a que se han vuelto más selectivos en cuanto a la calidad de sus alimentos. En base a algunos pronósticos, se estima que dentro de algunos años el avestruz podría competir de forma importante con el ganado bovino e incluso llegar a desplazarlo como la principal fuente de carne y piel en el mercado<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> <http://www.agropavestruzca.com/MERCADOS.htm>

La industria del avestruz ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, existen granjas en un gran número de países en todo el mundo, por lo que estamos seguros que dentro de unos años, la crianza de avestruces dejará de ser vista como una actividad extraña y poco común y se convertirá sin duda alguna en la ganadería del siglo XXI.

La carne de avestruz es todavía en términos generales, una gran desconocida de los consumidores a nivel nacional a pesar de sus buenas cualidades: baja en grasa, elevada ternura y textura similar a la de vacuno, aunque de coloración más oscura. En la actualidad no forma parte de nuestra dieta gastronómica como una opción. Es un nuevo negocio en el Ecuador pero ya tiene una amplia trayectoria en otros países, se busca explotar de manera adecuada el mercado virgen que se tiene.

### 5.3. Análisis de la competencia

Como la demanda de carne supera a la oferta, existe un fenómeno peculiar entre competidores en este negocio, los distintos criadores de avestruz, así como del resto de carne de avestruz no consisten en ganar una posición del mercado a costa de una menor participación de las compañías del sector. Por lo contrario al ser un mercado en el que la producción es limitada y el producto es de calidad se necesita asociaciones y estimular el incremento de la producción y conocimiento tanto del criadero propio como de los más cercanos; Mientras más carne produce del sector, este gana poder de negociación además, es favorable tener criaderos cercanos para, mejorar la calidad genética, para contar con animales de intercambio.

### 5.4. Análisis del mercado proveedor

La participación actual de la competencia directa en el mercado nacional es cero, porque el enfoque de negocio de los criaderos es hacia la venta de animales vivos y la venta de carne es exclusiva a ciertos restaurantes y hoteles, es decir actualmente no existe en Quito explotación de la carne y subproductos del avestruz.

## 5.5. Análisis del mercado consumidor

Hoy en la población Quiteña existe una marcada preocupación por la salud y la calidad de vida, con altos índices de inversión económica especialmente en la gente de altos ingresos (Auge de los gimnasios, de los restaurantes vegetarianos, del control de peso por empresas como Laín); por lo tanto Ciudad Avestruz responderá a una demanda evidente de la población en cuanto a conductas, hábitos en alimentación sana, equilibrada y de control de la obesidad. Actualmente se lanzó un programa contra la obesidad<sup>20</sup> promovido por la Dirección Metropolitana de Salud y con la ayuda de universidades y empresas privadas buscan lograr un mejoramiento en la nutrición de la población Quiteña

## 5.6. Problemas y oportunidades

### Problemas

- El manejo de un producto innovador en Quito del cual hasta el momento se está empezando a tratar de forma legal y coordinada en cuanto a lo que se refiere a la parte productiva.
- La falta de conocimiento por parte de la comunidad quiteña en lo que a cualidades y atributos del producto, situación que puede llegar a generar cierta desconfianza o temor para abrir el mercado.

### Oportunidades

- Dentro del mercado nacional la creación de una cultura de calidad por parte de la empresa genera una expectativa y deseo de consumo.
- El mercado objetivo se encuentra localizado en un estrato de clase alta y media alta, lo que permite que el producto no tenga restricción por el precio.
- Para un futuro dado que los productos exóticos tiene gran acogida en el mercado nacional es una puerta abierta para la entrada de los subproductos.

---

<sup>20</sup> <http://www.usfq.com/admisiones/boletines/edition6/CAAN.pdf>

- La cultura Light presente en la actualidad hace que el buscar nuevas alternativas saludables se convierta en una puerta a comercialización de nuevos productos de calidad.

## 5.7. Estrategias de marketing global

### Segmentación del mercado

En el mercado nacional la carne de avestruz es y poco conocida; esto hace que enfrentemos a un mercado virgen para explotar comercialmente. Considerando el alto precio y carácter exótico de los productos del avestruz los clientes iniciales de mayor potencialidad son las clase alta y media alta de Quito de rango de edad entre los 35 a 50 años. Dentro de las estrategias de la empresa está establecido que las actividades comerciales se iniciaran en Quito y luego gradualmente se iniciaran actividades en otras ciudades del país hasta llegar a consolidar el mercado nacional y a futuro e iniciara una campaña a nivel internacional de exportación.

### Posicionamiento del producto

Se creará una imagen de la empresa que influye confianza y cordialidad: confianza en la empresa y en la calidad del producto y cordialidad en el trato con el cliente.

El principal enfoque estará dado al conocimiento del producto a través de una masiva difusión de información de los beneficios del producto, el empaque del producto será otra de las estrategias para captar la idealización porque es una de las características que aprecian y valoran nuestros futuros clientes según datos obtenidos en el capítulo tres.

## 5.8. Estrategias

### 5.8.1. Estrategias de precio

Estará ligada a la calidad<sup>21</sup> y nutrición del producto que se ofrece, está determinada para personas que cuidan su salud, que tiene ingresos altos y que su enfoque de alimentarse lo ven realmente como una inversión.

De igual manera en el cuero la principal estrategia será la calidad lo que nos permitirá establecer un precio adecuado según la oferta que presente el mercado, adicional a esto se iniciara alianzas estratégicas con empresa manufactureras que permitan un mayor poder de negociación con el precio.

### 5.8.2. Estrategias de producto

El producto de ciudad avestruz será carne y cuero de avestruz.

Según las condiciones futuras del mercado tendrá la posibilidad de ampliarse a otras áreas convirtiéndose en una empresa que proporcione materia prima de subproductos de avestruz que pueden ser: comercialización de plumas de los polluelos para el nicho de mercado de la confección de prendas de vestir y la de los adultos (cola y alas) para el área automotriz, hígado para paté, grasa para tratamiento de reumatismo y cosméticos, la cáscara del huevo para artesanía y también por su alto contenido en calcio para tratamiento de osteoporosis, las pestañas para fabricación de pinceles finos, los picos y las uñas para fabricación de joyas, del cerebro encimas para tratamiento del Alzheimer.

### 5.8.3. Estrategias de promoción

Ecuador es un país de costumbres culinarias: las recetas de cocina se han transmitido de madres a hijas y así se ha conseguido una cultura culinaria apreciada en el extranjero. Aun así, actualmente se nota un aire de cambio: las tendencias actuales (cuerpos sanos, la importancia de la salud) tratan de educarnos para que nuestros hábitos alimenticios

---

<sup>21</sup> <http://www.estoesmarketing.com/Estrategias/Posicionamiento.pdf>.

busquen siempre la comida más sana. Es por esto que creemos que deberíamos aprovechar la situación actual para lanzar al mercado nuestro producto.

La carne de avestruz nunca se ha consumido de manera tradicional en la sociedad y las personas desconocen sus bondades frente a otras carnes (ternera, cerdo, pollo, pavo) Este es un periodo para dar a conocer nuestro producto: al final de cada anuncio publicitario debe aparecer nuestro eslogan (“La mejor carne a su alcance: naturalmente sana”. Ciudad Avestruz.) y la gente debe asociar la carne de avestruz a nuestro eslogan y marca. Así conseguimos que el cliente demande nuestro producto (técnica de *Pull*).

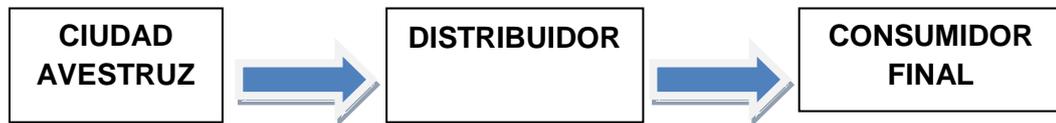
Para conseguir nuestro primer objetivo vamos a recurrir a:

- Publireportajes (pequeño documental empresa o productos) de 30 segundos de duración máxima: hacemos una publicidad comparativa frente a otras carnes (ternera, pollo, pavo.) que permitirá difundir el beneficio de consumir carne de avestruz. Finalizará con el eslogan: “La mejor carne a su alcance: naturalmente sana”. Ciudad Avestruz. El publireportaje se emitirá en cadenas de televisión de difusión nacional (Ecuavisa, Teleamazonas, RTS, TC) y preferentemente serán el último anuncio antes del noticiero del mediodía y noche.
- Dípticos: que se distribuirán en centros nutricionales, centros comerciales gimnasios y centros de adelgazamiento. Como siempre será importante resaltar nuestro eslogan.
- Conseguir publicidad del producto en distintos programas de radio. Serán programas que se emitan por las mañanas, destinadas a amas de casa y que traten sobre la salud.
- Creación de nuestra página web donde estar información de la empresa, del producto, recetas, etc.

#### 5.8.4. Distribución

La distribución de los productos se los manejará con el siguiente diseño:

Grafico 5.1



Elaborado por: Autora

- Se establece una relación formal con los distribuidores porque de ellos depende el éxito de la venta del producto su distribución inicial se realizara en la ciudad de Quito con el siguiente esquema:
- Carne: Comercializadoras de carne, restaurantes, hoteles en una primera etapa, exportación con precios FOB
- Piel y plumas: industrias especializadas del sector.
- Huevos: venta a comercializadoras especializadas de los infértiles.
- Tríos reproductores: criaderos de Ecuador y Colombia.

#### 5.9. Tácticas de ventas

Para cumplir con las metas de ventas trazadas se ha tomado en cuenta las siguientes tácticas:

Como parte fundamental dar a conocer el producto.

- A través de campañas publicitaria en los diferentes medios de comunicación.
- Degustaciones en los principales restaurantes de la ciudad.

Investigar el área asignada

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.

- Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

#### Ventas y cobranzas

- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Cumplimentar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de venta.
- Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
- Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.

#### Promoción

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.

#### Servicios

- Controlar la evolución del consumo de los clientes.

- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
- Participación en todas las etapas vinculadas con Exposiciones y Congresos.

#### 5.10. Control

- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.
- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Confeccionar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

#### Capacitación

- Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
- Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado.
- Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.

- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

#### Posventa

Este último paso es muy importante para que el vendedor asegure la satisfacción del cliente, debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, mantener una comunicación constante para solucionar problemas y reclamos por parte del cliente en un tiempo apropiado, esto permitirá conseguir la confianza de los clientes y poderles brindar un servicio de calidad.

## 6. Capítulo VI: Análisis Financiero

El presente análisis pretende conocer la viabilidad de la creación de un criadero de avestruz, el horizonte del proyecto es de 10 años, las variables que intervienen en el estudio son las siguientes: Se inició con la proyección de las ventas para cada período, se estimó un crecimiento en las unidades vendidas, seguido el costo de ventas como participación o porcentaje sobre el precio de venta, la depreciación de los activos en línea recta sin valor de salvamento, en los costos fijos se incluyeron canon de arrendamiento, nómina y servicios públicos, financiamiento y su costo (tabla de amortización).

Analizaremos los resultados de las variables con el fin de conocer su comportamiento y adquirir mayores juicios para el análisis y conclusiones finales.

### 6.1. Presupuesto

Se tiene un estimado de la inversión del proyecto y los costos que podrían generarse así: Para comenzar se hace un aporte de capital en efectivo por \$193.596,00 dólares de los cuales el 30% es capital propio y el otro es adquirido a través de un préstamo. Por \$135.517 dólares, tasa del 11% y plazo a 10 años (ver anexos # 25 y 26).

#### 6.1.1. Inversión

Las inversiones requeridas en activos productivos para la puesta en marcha del proyecto son las siguientes:

- Activos Tangibles (ver anexos # 16 y 17).
- 10 tríos de reproductores.
- Instalación para alojar las crías en las diferentes etapas.
- Instalaciones para el sacrificio.
- Equipo de incubación /necedoras.
- Empacador a al vacío.
- Muebles de oficina: computador, escritorio, sillas, archivador, impresora.
- Activos intangibles (ver anexo#18)
- Constitución de la empresa.
- Arriendos.

### 6.1.2. Capital de trabajo

Para calcular el monto del dinero con el cual se debe contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto, se estimó todos los que se incurrirán en el primer año, estos son: alimentos, medicamentos, costos extras de mantenimiento, salarios, sueldos arriendos y servicios básicos, porque no se tendrá ventas el primer año. En el segundo año que ya se tiene ventas, la necesidad del capital de trabajo es de \$5.000 dólares en el escenario normal, pero en el apalancado se necesitará \$23.000 dólares que serán cubiertos por nuevos inversionistas.

(Ver anexo# 19)

### 6.1.3. Ingreso

Para el cálculo de los ingresos, se tomó las ventas totales a partir del segundo año, en base a la reproducción del avestruz de cada año, se consideró el incremento anual de los ingresos según la venta de los siguientes productos: carne, cuero, plumas, huevos infértiles, y los tríos reproductores, cabe recalcar que los productos principales que aportan mayoritariamente en los ingresos son la carne y el cuero. (Ver anexo # 24).

### 6.1.4. Costos

En esta parte, se describe los costos y gastos que se incurren durante cada año por avestruz.

Para el cálculo de los costos se consideró: alimento, vacunas, mantenimiento, vitaminas, los salarios anuales con su respectivo cálculo de beneficios de ley del personal de planta, servicios básicos, canon de arriendo, combustible y publicidad desde el segundo año de funcionamiento en adelante. (Ver anexo # 20)

### 6.1.5. Gastos

En los gastos generales se considera: los sueldos anuales más beneficios de ley del personal administrativo, arriendo, teléfono, agua, luz, internet, guardianía.

Además para los flujos de caja apalancados, se cuenta con gastos operacionales como el pago de la cuota de deuda y los intereses de la misma. (Ver anexos # 22 y 23)

#### 6.1.6. Depreciaciones y amortizaciones

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y en este caso se aplica también a los animales como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación de línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada.

Generalmente, el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de ingresos para el proyecto que se lo toma como el valor de desecho del proyecto. (Ver anexos # 16 y 17).

## 6.2. Flujo de caja

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de las eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Los ingresos operacionales provienen de la venta de carne, cuero, plumas, huevos infértiles y a partir del cuarto año por venta de tríos reproductores.

La fase inicial en cuanto a las inversiones requeridas y capital de trabajo, demanda recursos por el valor de \$193.596, 00 dólares, los cuales se financian con aportes de capital el 30% y el 70% con un crédito en la Corporación Financiera Nacional a 10 años con una tasa del 11% anual, cuota fija, período vencido.

Gráfico 6.1

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 905.725	51,5%	\$936.399	69.8%
OPTIMISTA	\$ 1.107.801	56.1%	\$1.138.475	75.3%
PESIMISTA	\$678.705	45.7%	\$709.379	67.1%

Elaborado por: Autora

Para la evaluación financiera se calcula el Valor Actual Neto (VAN), con un costo de oportunidad del 17% ,Tasa Interna de Retorno (TIR) donde se analiza los resultados en los escenarios apalancados y sin apalancamiento con el fin de conocer su comportamiento y adquirir mayores juicios para conclusiones y recomendaciones finales.

#### 6.2.1. Costo de oportunidad

En el cálculo del CAPM, se consideró el riesgo país del Ecuador calculado al 30 de diciembre del 2009 que fue del 7.75%, la tasa de retorno de los bonos de los Estados Unidos (T- BONDS) a 10 años, que fue del 3.83 % al 23 de abril del 2010, ya que dichos bonos son considerados con cero riesgo de incumplimiento.

Como resultado se obtiene el 17% que representa la rentabilidad mínima exigida por parte del inversor al proyecto. (Ver anexo # 29)

#### 6.2.2. Flujo de caja sin apalancamiento

Se ha realizado la valoración del proyecto sin apalancamiento considerando diferentes escenarios el de valoración, optimista y pesimista donde podemos ver el comportamiento de los flujos de caja calculados para cada escenario.

### De valoración

En el flujo de caja normal sin apalancamiento se consideraron las ventas del primer año en cero porque es donde se inicia con la reproducción de las avestruces, a partir del año dos se empieza con la comercialización de carne, cuero, plumas y huevos infértiles, el crecimiento en ventas es variables porque los avestruces llegan a su maduración sexual después de dos años y medio lo que provoca un crecimiento en lo que es producción variable hasta el cuarto año, a partir del quinto año el crecimiento es del 20% .Los costos están ligados al crecimiento en ventas. Las demás variables Ceteris Parivus, como resultados finales: del primer año hasta el segundo año son pérdida, para el segundo año se hace una aportación de 5000 dólares por ingreso de un socio para capital de trabajo, en adelante son positivos lo que le hacen al proyecto viable, el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo. La Tasa Interna de Retorno representa la tasa de interés real del proyecto en este escenario es del 51,5% esta se la rentabilidad de la inversión en valores actuales, comparándola con la tasa de descuento del 17% se refleja una rentabilidad mayor.

El Valor Actual Neto de \$ 905.725,00 nos indica de manera clara y exacta que la realización del proyecto se justifica, pues sus beneficios exceden a la inversión inicial de \$193.596,00. (Ver anexo# 30).

### Optimista

En el flujo de caja optimista se considera un incremento en ventas del 9% frente al escenario normal por un mejor manejo en desperdicios y cuidado bacteriológico que provoca un aumento en los costos del 2%, las demás variables Ceteris Paribus.

Como resultados finales: el primer año es pérdida, a partir de segundo año son todos positivos, para este escenario no se necesita el ingreso de un nuevo socio para el capital de trabajo porque el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo.

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 56,1% frente a una rentabilidad exigida del 17%, al compararla con la tasa del escenario normal la supera en 4,6%. El valor actual neto es de \$1'107.801, 00

superando en 202.076 al flujo de caja normal, con estos resultados el proyecto se vuelve más rentable. (Ver anexo# 31).

#### Pesimista

En el flujo de caja pesimista se considera un decremento ventas del 9% frente al escenario normal por un mal manejo en desperdicios, cuidado bacteriológico y alimento de baja calidad, las demás variables Ceteris Paribus, como resultados finales: del primer año hasta el segundo año son pérdida, para el segundo año se hace una aportación de 15000 dólares por el ingreso de nuevos socios para capital de trabajo, en adelante son positivos lo que le hacen al proyecto viable, el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo.

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 45,7%, al compararla con la tasa del escenario normal baja en 5,8%, pero aun es más rentable que la exigida.

El valor actual neto en este escenario es de \$678.705. (Ver anexo # 32).

#### 6.2.3. Con apalancamiento financiero

En esta evaluación se tomara en cuenta el financiamiento para emprender el proyecto.

#### De valoración

En el flujo de caja normal apalancado las ventas del primer año es cero porque es donde se inicia con la reproducción de los avestruces, a partir del año dos se empieza con la comercialización de carne, cuero, plumas y huevos infértiles, el crecimiento en ventas es variables porque los avestruces llegan a su maduración sexual después de dos años y medio, lo que provoca un crecimiento en lo que producción variable hasta el cuarto año, a partir del quinto año el crecimiento es del 20%. Los costos están ligados al crecimiento en ventas, las demás variables Ceteris Paribus, el valor del préstamo es por \$135.517 dólares que representa el 70% del capital requerido para constituir el proyecto la tasa de interés es 11% anual a diez años con cuotas anuales fijas por \$25.000,00 dólares, como resultados finales: el primer año es pérdida, para el segundo año se hace una aportación de 25.000 dólares por el ingreso de

nuevos socios para capital de trabajo, en adelante son positivos lo que le hacen al proyecto viable, el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo.

La Tasa Interna de Retorno en este escenario es del 69,8% comparando con la tasa obtenida en el escenario normal sin apalancamiento es superior en diez y ocho puntos es decir conviene endeudarse porque tengo el escudo fiscal lo cual permite mejorar la viabilidad del proyecto.

El Valor Actual Neto de \$936.399,00 nos indica de manera clara y exacta que conviene endeudarse para la realización del proyecto. (Ver anexo#33 y 34).

#### Optimista

En el flujo de caja optimista apalancado se consideran los mismos supuestos dados en el escenario optimista sin apalancamiento, se incluye la deuda, como resultados finales: el primer año es pérdida, para el segundo año se hace una aportación de 15.000 dólares por el ingreso de nuevos socios para capital de trabajo, en este escenario se necesita una menor aportación para el capital de trabajo, en adelante son positivos lo que le hacen al proyecto viable, el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo.

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 75,3% al compararla con la tasa del escenario optimista sin apalancamiento la supera en diez y nueve puntos. El valor actual neto es de \$1'138.475,00 con estos resultados el proyecto se vuelve más rentable. (Ver anexos #35 y 36).

#### Pesimista

En el flujo de caja pesimista apalancado se consideran los mismos supuestos que los establecidos en el flujo de caja pesimista sin apalancamiento, se incluye la deuda y como resultados finales: como resultados finales: el primer año es pérdida, para el segundo año se hace una aportación de 17.000 dólares por el ingreso de nuevos socios para capital de trabajo, en este escenario se necesita una mayor aportación para el capital de trabajo que en el flujo de caja optimista, en adelante son positivos lo que le hacen al proyecto viable, el negocio genera los recursos suficientes para la operación del mismo.

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 67,1% al compararla con la tasa del escenario pesimista sin apalancamiento la supera

en 21,4%, si se la compara con la tasa obtenida en el escenario normal sin apalancamiento la supera en 15,6% lo que nos permite comprobar que el endeudamiento mejora la rentabilidad del proyecto aun si cayéramos en el peor escenario. (Ver anexos# 37 y 38).

El valor actual neto en este escenario es de \$709.379,00.

### 6.3. Punto de equilibrio.

Para la determinación del punto de equilibrio se calculó el costo unitario para el segundo año que es donde se inicia la comercialización (ver anexo # 27), en este cálculo se tomó en cuenta la materia prima, mano de obra directa, depreciación anual de equipo y maquinaria, gastos generales y otros, todos estos divididos para la cantidad total producida, dando como resultado un costo promedio unitario de \$13,10 dólares. Para el cálculo del precio promedio se realizó una ponderación porque se tiene varios productos que se manejan en medidas diferentes y se obtuvo el siguiente precio: 30 dólares.

Con el cálculo de los costos fijos, variables unitarios y el precio promedio se procede al cálculo del punto de equilibrio que es donde no se pierde ni se gana, se obtiene la cantidad de ventas mínimas para el segundo año que son 2.952 unidades.(ver anexo # 28).

## 7. Capítulo VII: Conclusiones Y Recomendaciones

A continuación se presentará las perspectivas generales de la implantación del plan de negocios, las conclusiones derivadas del estudio del proyecto y las recomendaciones de la autora.

### 7.1. Conclusiones

Al finalizar la elaboración del proyecto, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En la provincia de Pichincha existen condiciones climáticas ideales para la cría de avestruz.
- De acuerdo a la investigación se puede observar que existe una demanda satisfactoria a nivel nacional y mundial, de aproximada #de carne y pieles, que se mantendrá alta principalmente por: la tendencia al cuidado alimenticio, la predisposición a utilizar cuero de avestruz por la demanda de mercado en Estados Unidos, España, Etc.
- En el Ecuador se está empezando con la instalación de criaderos, esto significa una gran oportunidad porque existe un amplio campo por desarrollarse, no solo en el ámbito de la carne si no también a lo que se refiere: viseras, cerebro, ojos, etc.
- Durante los dos primeros años la ciudad de Quito es el principal nicho de mercado que se alcanzará a través de distribuidores, la proyección está dirigida a la exportación de carne y cuero con precios FOB, se buscará establecer vínculos sólidos.
- La empresa basará su éxito en establecer carne y cuero de calidad y en contar con relaciones dinámicas sólidas con clientes y empleados.
- Ciudad Avestruz tiene una buena proyección de ventas para el tiempo de vida del proyecto, tomando en cuenta los índices de crecimiento de la industria; sin embargo un diseño adecuado del plan de Marketing puede llevar a la empresa a mejorar y aumentar sus ventas, llevándola a través del éxito con subproductos y ser reconocidos en el mercado.
- La inversión que requiere el proyecto es elevada sin embargo, los flujos de caja que arroja el análisis financiero demuestran un VAN y TIR rentable.

- Los resultados presentados en el análisis del escenario normal apalancado son satisfactorios para el proyecto muestra un TIR 73.20% y un Van de \$1'063.316 dólares, lo que convierte al proyecto en viable.
- El punto de equilibrio para el segundo año las ventas necesarias son de 2.952 unidades necesarias, para cubrir los costos y los gastos de la empresa, lo cual es totalmente factible.
- El proyecto es financieramente viable en los seis escenarios analizados.

## 7.2. Recomendaciones

- Se recomienda siempre estar al tanto de las nuevas tendencias en lo que se refiere a la cría y comercialización del avestruz para mantenerse actualizados y brindar mejores productos, una buena opción es registrarse en páginas internacionales, participar en congresos de expertos criadores, fomentar la integración entre criadores nacionales.
- Se recomienda mantener una comunicación eficiente y constante con los distribuidores, para poder medir la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la empresa, dependiendo de los resultados poder tomar los correctivos necesarios.
- Se recomienda un replanteamiento de las estrategias de acuerdo con los cambios que se pueden encontrar en el mercado o las necesidades de los clientes.
- Promover continuamente el crecimiento organizacional a través de identificación de oportunidades, ofreciendo nuevos productos o servicios tras una precia investigación.
- Se recomienda que la empresa se perfile hacia la obtención de calificarse como una empresa “Great Place to Work”
- Se recomienda siempre enfatizar en la organización su misión, visión y valores organizacionales, para que estos no se pierdan con el pasar del tiempo y la rotación del personal.
- Se recomienda dar mucho énfasis al manejo técnico del criadero ya que es la única manera de controlar la calidad del cuero, carne y demás productos, pues de esto depende el posicionamiento de la empresa.

- Se recomienda invertir en el proyecto ya que el estudio indica que es un negocio rentable.

## 8. Capítulo VIII: Plan De Contingencia

En el plan de contingencia que se presenta a continuación se lo realiza para analizar los posibles riesgos y soluciones, los mismos que podrán ser utilizados en el caso de que se presenten problemas.

### 8.1. Objetivo general

Elaborar un plan de contingencia que permita prevenir eventos de imprevisto o situaciones de riesgo que se pueden presentar en el funcionamiento del proyecto.

### 8.2. Objetivos específicos

Establecer las posibles estrategias, soluciones, prevenciones y correcciones para posibles casos que se puedan presentar.

### 8.3. Acciones

No se cumple con la proyección de ventas establecidas:

Que no se cumpla con la cantidad mínima de ventas establecidas para cada año porque el producto no tiene acogida por problemas de desconocimiento o no tenga aceptación por tema socio-cultural.

Posible solución:

La empresa puede hacer una campaña más agresiva en publicidad con énfasis en los beneficios del consumo.

Se puede tomar la decisión de exportación con precios FOB antes de lo establecido con alianzas estratégicas con otros productores.

Exportación de cuero no tuvo acogida:

Que no se haya logrado un cuero de calidad de exportación por falta de técnica en el tratamiento del mismo.

Posible solución:

Buscar asesoramiento internacional o capacitación especializada para el personal de planta.

Analizar la posibilidad de contratar el servicio de curtiembre y tratamiento del mismo con personal especializado.

Costos superiores a los estimados:

Que los proveedores suban los precios sin previa notificación, que cambien formas de pago convenidas o incumplan el tiempo de entregas que ocasiones compras urgentes sin cumplir con el proceso normal.

Posible solución:

Tener varios proveedores calificados, mantener una buena comunicación con proveedores, tener reuniones semestrales con los proveedores para negociar acuerdos de pago.

Propagación de enfermedades infecciosas:

Por falta de un adecuado control bacteriológico y un mal manejo en infecciones virales, se tenga que sacrificar a animales de pie de cría.

Posible solución:

Buscar asesoramiento técnico y especializado en el control de enfermedades.

Implementar un programa de bioseguridad y establecer controles adecuados.

Capacitar al personal mediante charlas y seminarios de bioseguridad.

## Bibliografía

### Libros

- Malhora, Naresh k y otros 2004. Investigación de mercados, un enfoque aplicado, cuarta edición s.l Pearson, 2004
- Mc Carty, Jerome y Perreault, William. 1997. Marketing, undécima edición. ;Madrid:Mc Graw Hill, 1997.
- Stanton, William, Walter, Etzel y Bruce, Michael. 2000. Fundamentos de marketing. Undécima edición. México: Mc Graw Hill, 2000.
- Galindo, Edwin. 2006. Estadística. Métodos y aplicaciones para administración n e ingeniería Quito: Prociencia editores, 2006.
- Ross, Stephen, Westerfield, Radolph y Jaffe , Jeffrey. 2005. Finanzas corporativas. Séptima. México: Mc Graw Hill, 2005.
- Markides, Constatinos y Cárdenas Nannetti, Jorge. 2004. En la estrategia está el éxito. S.l. : Mc Graw Hill, 2005.
- Ross, Stephen, Westerfield, Radolph y Jaffe , Jeffrey. 2005. Finanzas corporativas. Séptima. México: Mc Graw Hill, 2005.
- Batteman, Thomas y Snell, Scott a. 2005. Administración, un nuevo programa competitivo. Sexta edición. México: Mc Graw Hill, 2005.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, Nuevas Tendencias en marketing, edición Deusto 2002
- HELLRIEGEL Don, Comportamiento organizacional, 8tava edición

### Periódicos y Revistas

- Banco Central del Ecuador. 2009. Información estadística Mensual Diciembre 2009. Quito: Banco Central del Ecuador, 2009.
- Revista vanguardia
- Revista América Economía
- Revista Ekos
- Revista Gestión
- Revista Lideres
- Capital

### Informes y páginas web

- Informe e investigación de la universidad técnica de Machala, 2007, Criaderos de Avestruz en Ecuador.
- <http://www.avestruces.com.mx/>
- <http://www.sesa.gov.ec>
- <http://www.avso.com.ec>
- [www.produccionbovina.com](http://www.produccionbovina.com)
- [www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro\\_carnes\\_exoticas\\_espana.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/encuentro_carnes_exoticas_espana.pdf)
- [www.bioalimentar.com.ec/biohuevo/sectora\\_ecuador.php](http://www.bioalimentar.com.ec/biohuevo/sectora_ecuador.php)

- [www.cronicarural.com.ar](http://www.cronicarural.com.ar)
- [http://www.avso.com.ec/noticia.php?id\\_noticia=18](http://www.avso.com.ec/noticia.php?id_noticia=18)
- <http://www.revistalideres.ec/Otros-sectores/Listado-Otros-Sectores/LD090824P17ENPERSPECTIVA.aspx>
- <http://www.usfq.com/admisiones/boletines/edition6/CAAN.pdf>
- [www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec)

## Anexo # 1

CRÉDITO DIRECTO	
<b>DESTINO</b>	Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semoviente. Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc. Asistencia técnica.
<b>BENEFICIARIO</b>	Personas naturales. Personas jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada, mixta o pública); bajo el control de la Superintendencia de Compañías. Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones; con personería jurídica.
<b>MONTO</b>	Hasta el 70%; para proyectos nuevos. Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta. Desde US\$ 100,000* Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total): *El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgos de la CFN.
<b>PLAZO</b>	Activo Fijo: hasta 10 años. Capital de Trabajo: hasta; 3 años. Asistencia Técnica: hasta; 3 años.
<b>PERÍODO DE GRACIA</b>	Se fijará de acuerdo a las características del proyecto y su flujo de caja proyectado.
<b>TASAS DE INTERÉS</b>	Capital de trabajo: 10.5%; Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años.. 11% hasta 10 años.
<b>GARANTÍA</b>	Negociada entre la CFN y el cliente; de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero a satisfacción de la Corporación Financiera Nacional. En caso de ser garantías reales no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada. La CFN se reserva el derecho de aceptar las garantías de conformidad con los informes técnicos pertinentes.
<b>DESEMBOLSOS</b>	. De acuerdo a cronograma aprobado por la CFN. Para cada desembolso deberán estar constituidas garantías que representen por lo menos el 125% del valor adeudado a la CFN.
<b>SITUACIONES ESPECIALES DE FINANCIAMIENTO</b>	Aporte del cliente en: Construcción: Hasta el 40% del costo del proyecto, conforme a normativa vigente de la CFN (incluye valor de terreno). Se financia: Terreno: Solamente en proyectos de reubicación o ampliación, conforme a normativa vigente de la CFN.
<b>REQUISITOS</b>	Para créditos de hasta US\$ 300,000 no se requiere proyecto de evaluación. Para créditos superiores a US\$ 300,000 se requiere completar el modelo de evaluación que la CFN proporciona en medio magnético. Declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal. Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen. Carta de pago de los impuestos. Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda. Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles. Proformas de la maquinaria a adquirir. Proformas de materia prima e insumos a adquirir.

## Anexo # 2

**Questionario # 1 para Entrevista a Expertos**

1. Por que se intereso en este negocio?
2. Cuáles son las Ventajas de este Negocio?
3. Porque la carne de avestruz es tan cotizada?
4. En la crianza del avestruz cual es la principal amenaza?
5. Porque cree que no existen más productores en el Ecuador?
6. Es rentable este negocio?
7. En el Ecuador cuales son las zonas a su criterio donde mayor se adapta y rinde el avestruz?
8. Cuál es el rubro más alto de la crianza y que montos anuales por unidad?
9. Qué nivel de procesamiento llega para vender sus animales, si usted faena el animal en que proporciones tiene más rendimiento el animal?
10. Cuáles son sus principales clientes?
11. Cuáles son sus perspectivas futuras?

**Anexo # 3****Cuestionario #2 para expertos**

1. Conoce usted las ventajas que tiene la carne de avestruz sobre las otras. De ser así podría indicar la principal?
- 2.Cuál es la tendencia de la gastronomía actual?
3. De su experiencia cual es la reacción de los consumidores que degustan por primera vez un pato preparado con carne de avestruz?
4. La preparación de la carne de avestruz es diferente a la de carne de res o pollo en que aspectos?
5. En su opinión, que tan fácil cree usted es que la gente incorpore en su dieta regular este tipo de carne?
6. Le parece a usted que si los consumidores se enteran de los beneficios de este producto lo incorporarían a su dieta en forma más regular?
7. Nos podría contar sobre algunas reacciones de las personas al consumir el producto de las personas al consumir el producto?
8. Qué cree usted que falta para que en el Ecuador se extienda el consumo de esta carne?
9. Cree usted que el precio es un limitante para un consumidor de clase media alta y alta?
10. Que nos aconsejaría usted para conseguir más adeptos al consumo de este producto?

## Anexo # 4

## ENCUESTA

Nombre \_\_\_\_\_ Género: **Hombre** \_\_\_\_\_ **Mujer** \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Edad:

Entre 20 y 30 años \_\_\_\_\_

Entre 31 y 40 años \_\_\_\_\_ Más de 50 años \_\_\_\_\_

1. ¿Le interesa el valor nutricional que tienen los alimentos?

Siempre \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

2. ¿Qué clase de carne usualmente compra usted?

\_\_\_ Roja \_\_\_\_\_ Blanca (pollo, pescado)

3. De los días que come carne ¿Cuántas veces al día lo hace? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué le parece el consumo de un animal como el avestruz?

Me parece una gran idea..... Me es indiferente..... Nunca la probaría.....

5. ¿Sabía usted que la carne de avestruz es rica en proteínas y en hierro y bajas en grasas, calorías y colesterol?

Sí \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Sabía usted que las plumas de los avestruces son utilizadas para la confección de textil?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7. ¿Sabía usted que comercializan carne de avestruz en Quito?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿Que busca cuando compra carne?

Nutrición \_\_\_\_\_ Calidad \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_ Presentación \_\_\_\_\_

9. ¿Donde compra la carne?

Supermercado \_\_\_\_\_ mercado \_\_\_\_\_

Comercializadora de carne \_\_\_\_\_

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un kg de carne de avestruz?

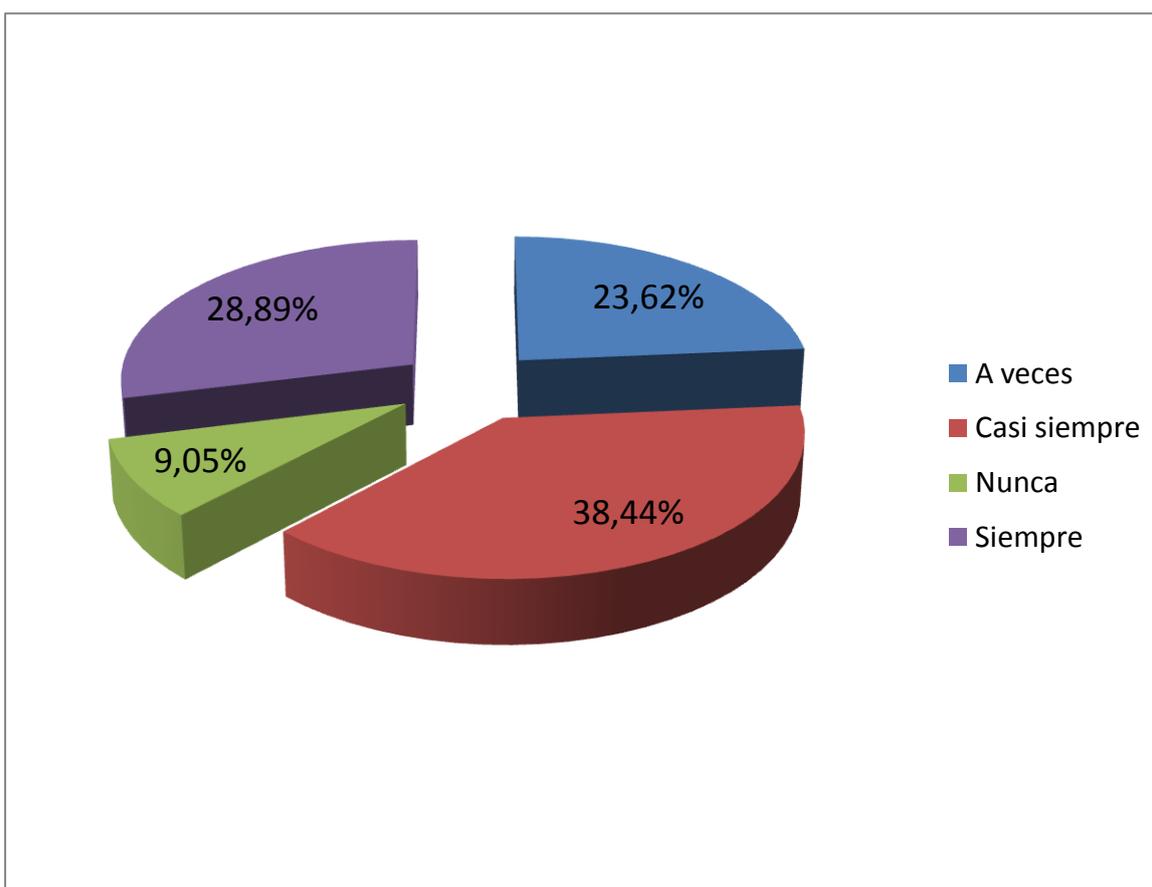
5 dólares \_\_\_\_\_ 7 dólares \_\_\_\_\_

6 dólares \_\_\_\_\_

## Anexo # 5

**Pregunta #1: ¿Le interesa el valor nutricional que tienen los alimentos?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
A veces	27,85%	18,02%	22,50%	14,29%	23,62%
Casi siempre	41,55%	36,04%	32,50%	32,14%	38,44%
Nunca	12,33%	5,41%	7,50%	0,00%	9,05%
Siempre	18,26%	40,54%	37,50%	53,57%	28,89%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

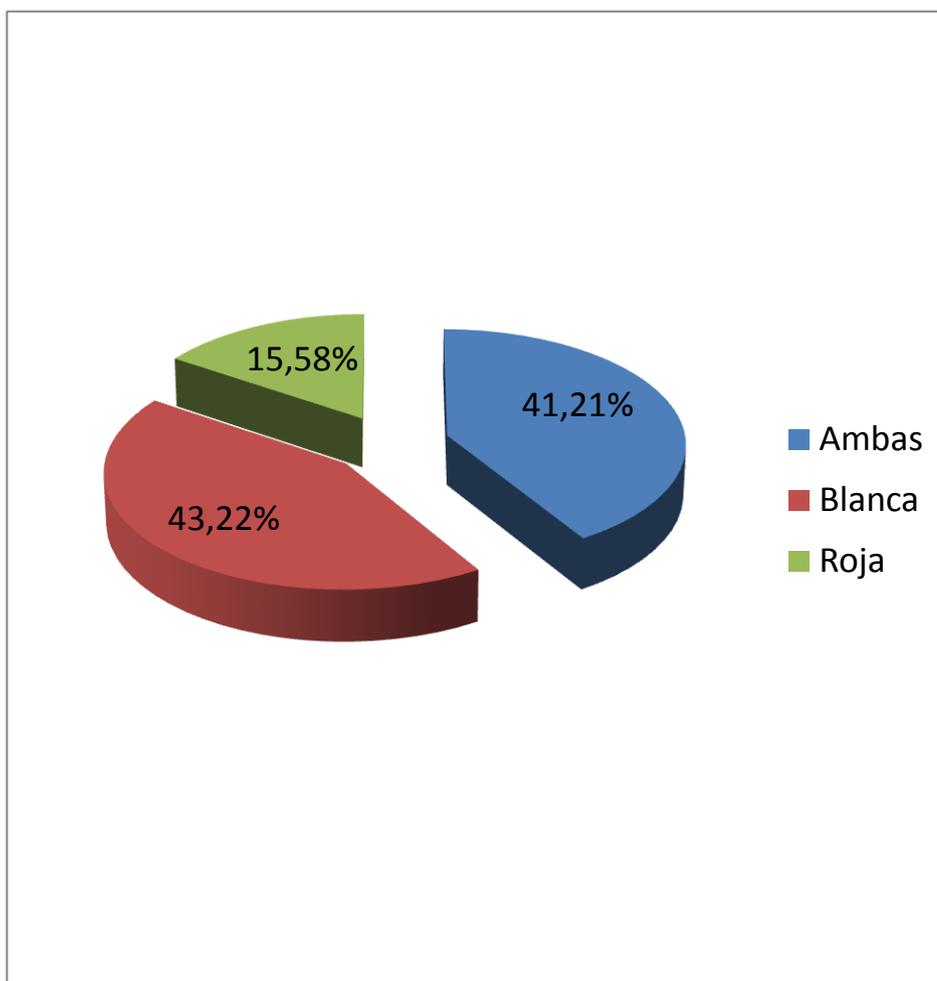
**Conclusiones :**

La gente más adulta es la que se preocupa por el componente nutricional estas personas se encuentran en el rango de edad de más de 51 años; el segundo grupo que le da un alto interés se encuentran entre los 31 a 40 años de edad, final mente tenemos a las personas de edades entre 41 a 50 años que le dan una alta importancia al valor nutricional de los alimentos.

## Anexo # 6

**Pregunta# 2: ¿Qué clase de carne usualmente compra usted?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
Ambas	27,85%	63,06%	42,50%	57,14%	41,21%
Blanca	48,40%	30,63%	55,00%	35,71%	43,22%
Roja	23,74%	6,31%	2,50%	7,14%	15,58%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

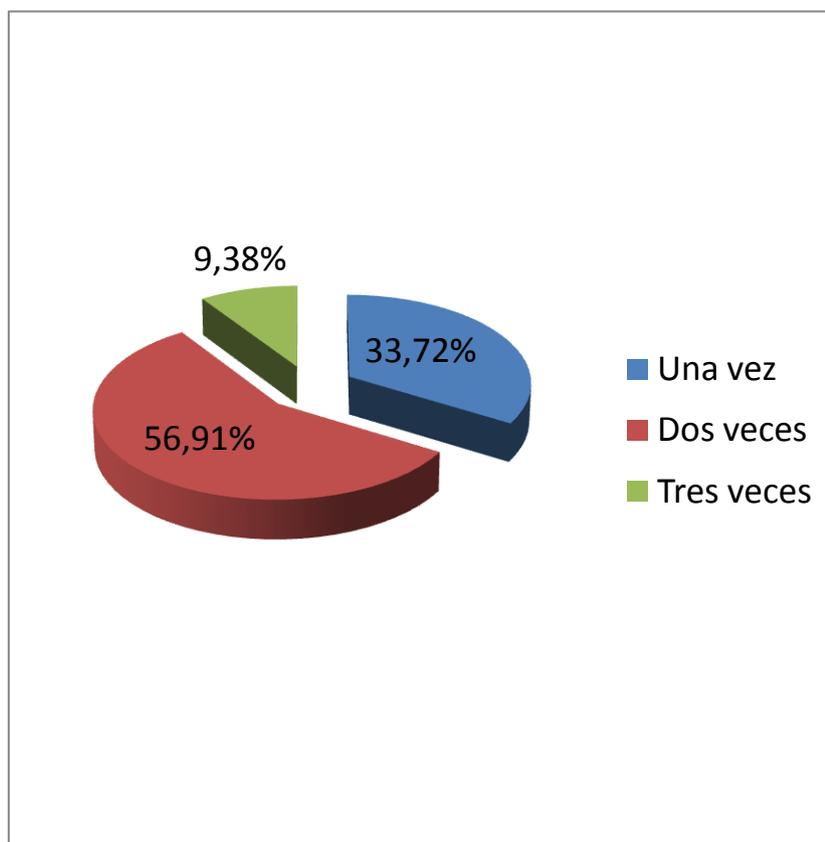
**conclusiones:**

La gente que se encuentra en el rango desde los 41 a 50 años prefieren la carne blanca, en segundo lugar se encuentra la gente con rango de edad de 20 a 30 años, con un porcentaje menor están las personas desde los 31 a 40 años de edad, hay que recalcar que las personas que prefieren ambas carnes también se encuentra un nicho de mercado.

## Anexo # 7

**Pregunta #3: De los días que come carne ¿Cuántas veces al día lo hace?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
Una vez	38,34%	28,90%	34,43%	18,75%	33,72%
Dos veces	47,85%	69,36%	55,74%	75,00%	56,91%
Tres veces	13,80%	1,73%	9,84%	6,25%	9,38%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



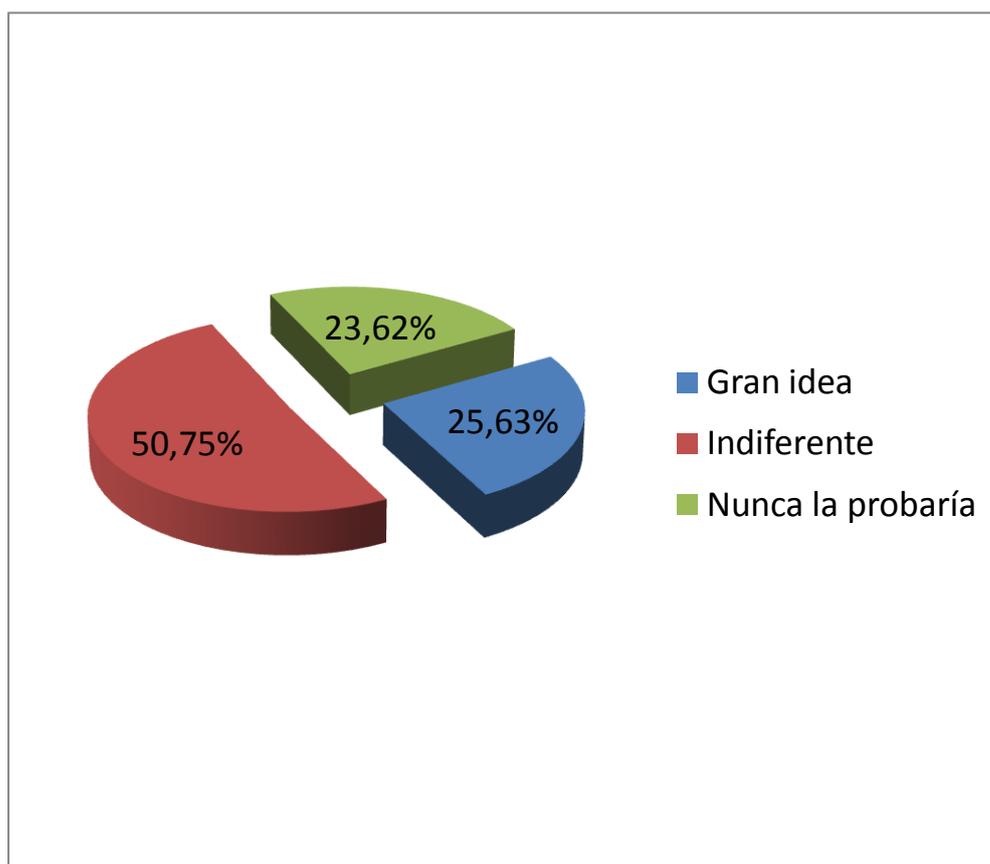
**conclusiones:**

Las personas que están en el rango de edad con más de 51 años tienen el más alto porcentaje de consumo de carnes de dos veces diarias cabe recalcar que en todos los rangos de edades el porcentaje mayor es el destinado para este tipo de hábitos.

## Anexo # 8

**Pregunta #4: ¿Qué le parece el consumo de un animal cómo el avestruz?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
Gran idea	21,00%	30,63%	30,00%	35,71%	25,63%
Indiferente	52,51%	49,55%	52,50%	39,29%	50,75%
Nunca la probaría	26,48%	19,82%	17,50%	25,00%	23,62%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

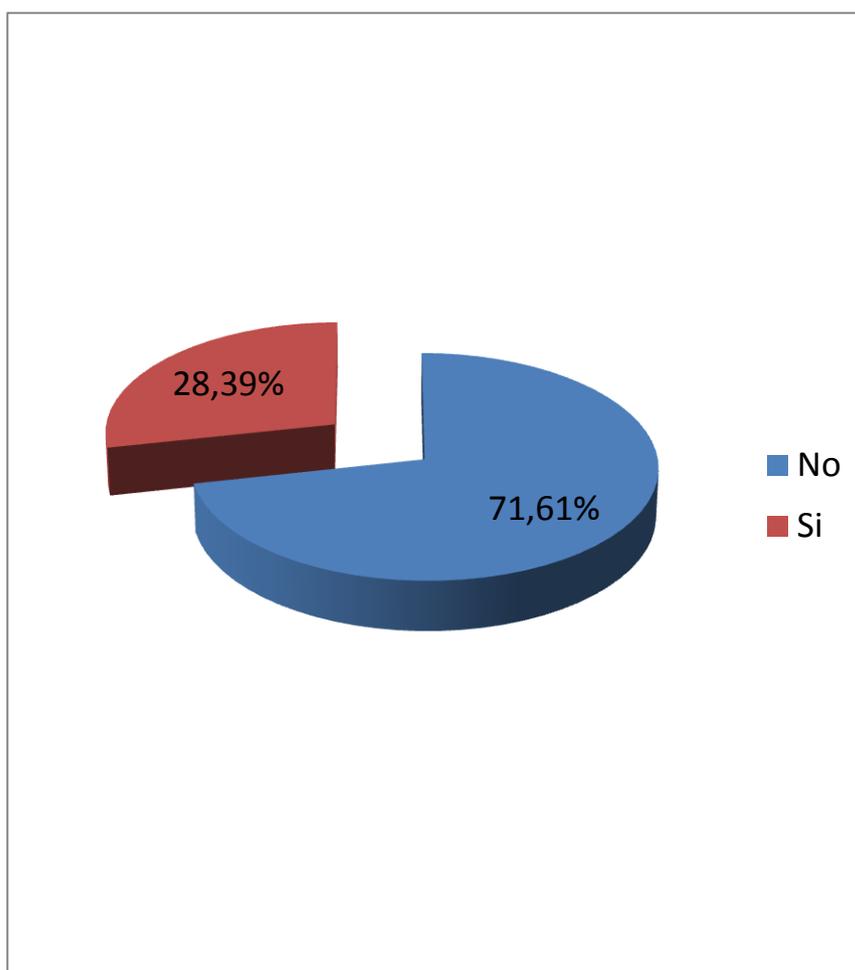
**conclusiones:**

En todos los rangos de edad el porcentaje mayoritario es el dado a la indiferencia por el consumo de este tipo de carne.

## Anexo # 9

**Pregunta #5: ¿Sabía usted que la carne del avestruz es rica en proteínas, hierro, baja en grasas, calorías y colesterol?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
No	73,06%	81,08%	57,50%	42,86%	71,61%
Si	26,94%	18,92%	42,50%	57,14%	28,39%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



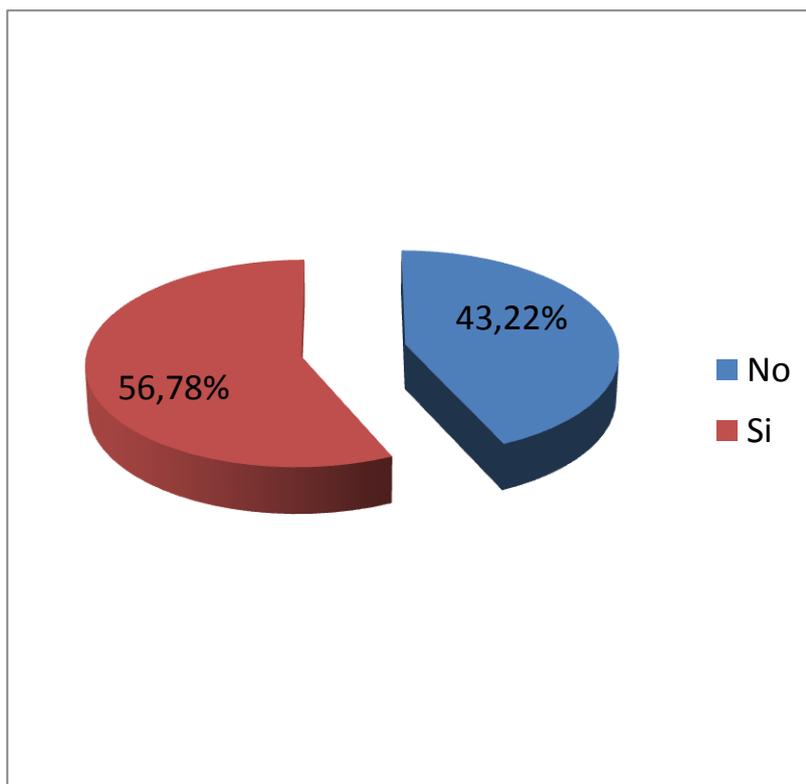
**conclusiones :**

Las personas en general tienen un desconocimiento total de los beneficios de la carne de avestruz.

## Anexo # 10

**Pregunta #6: ¿Sabía usted que las plumas de los avestruces son utilizados para la confección textil?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
No	47,03%	35,14%	50,00%	35,71%	43,22%
Si	52,97%	64,86%	50,00%	64,29%	56,78%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



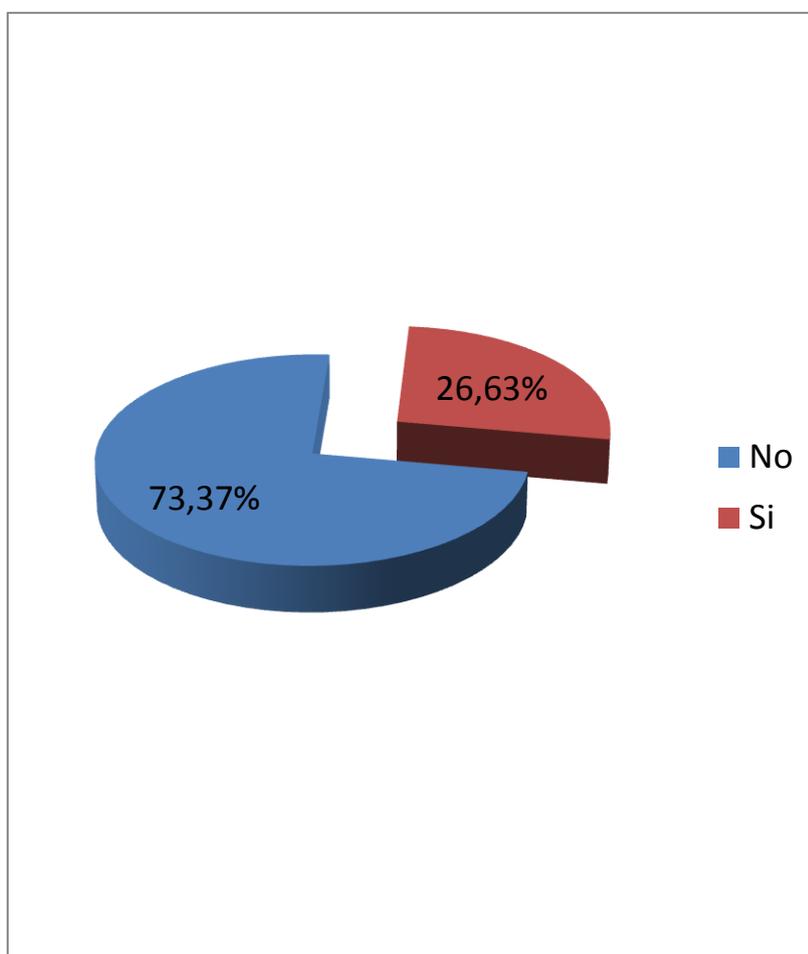
**conclusiones :**

Se puede notar que el uso de las plumas es más conocido por todas las personas de los diferentes rangos, esto se puede dar porque existe una mayor difusión de este tipo de información y se la emplea en chompas, Etc.

## Anexo # 11

**Pregunta #7: ¿Sabía usted que comercializan carne de avestruz en Quito?**

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
No	77,63%	71,17%	70,00%	53,57%	73,37%
Si	22,37%	28,83%	30,00%	46,43%	26,63%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



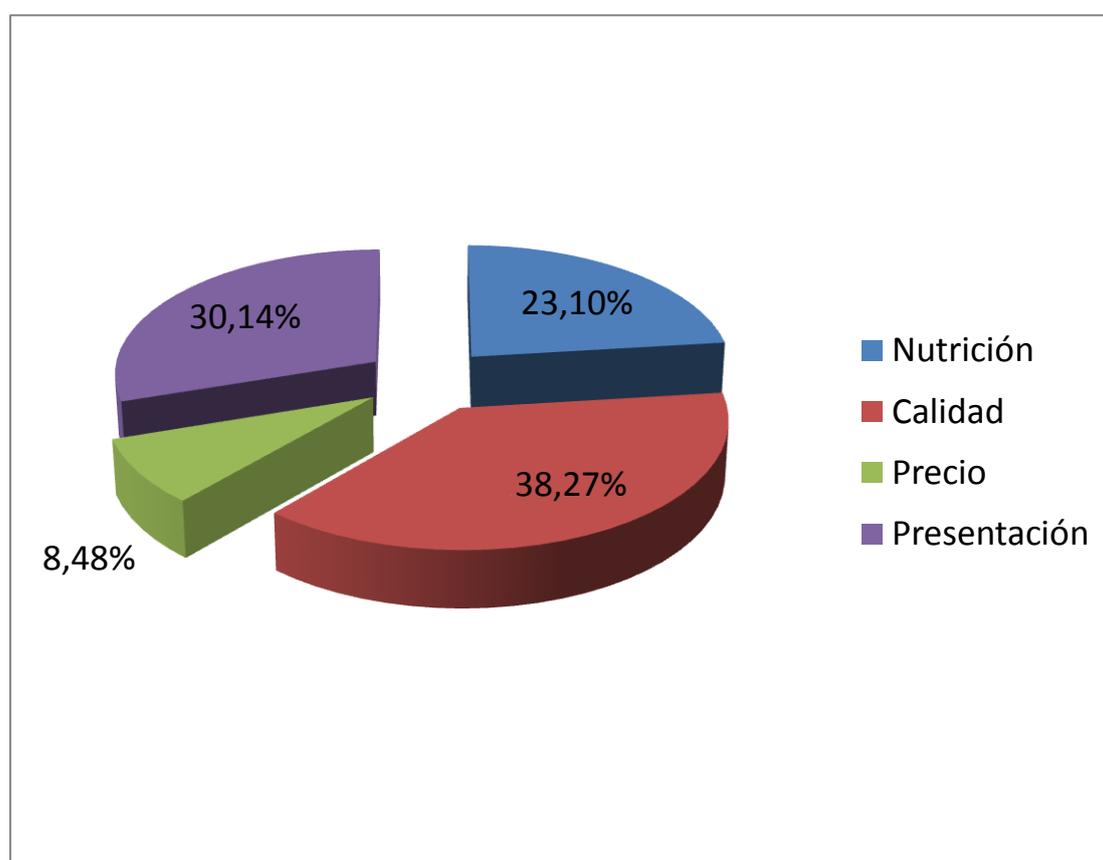
**conclusiones**

Las personas que se encuentran en el rango de edad con más de 51 años tienen un porcentaje de conocimiento superior recalando que el mismo no llega al 50% y nos servirá como detalle para nuestro plan publicitario.

## Anexo # 12

## Pregunta #8: ¿Qué busca cuándo compra carne?

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
Nutrición	11,86%	26,89%	48,00%	23,97%	23,10%
Calidad	39,83%	35,29%	24,00%	40,07%	38,27%
Precio	5,93%	9,24%	12,00%	8,90%	8,48%
Presentación	42,37%	28,57%	16,00%	27,05%	30,14%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

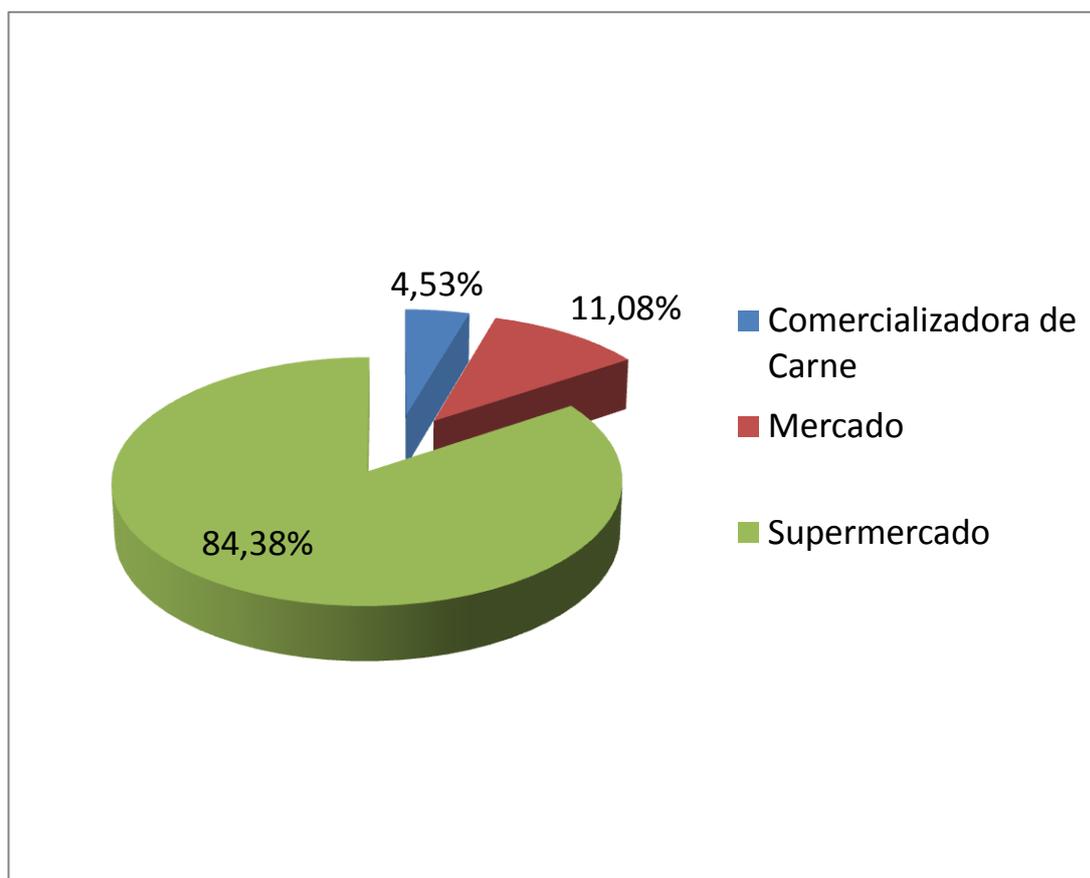
**conclusión**

Las personas que pertenecen al rango de edad de 41 a 50 años dan un alto valor al calor nutricional de la carne.

## Anexo # 13

## Pregunta#9: ¿Donde compra carne?

	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
Comercializadora de Carne	4,11%	3,60%	10,26%	3,57%	4,53%
Mercado	9,13%	10,81%	15,38%	21,43%	11,08%
Supermercado	86,76%	85,59%	74,36%	75,00%	84,38%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

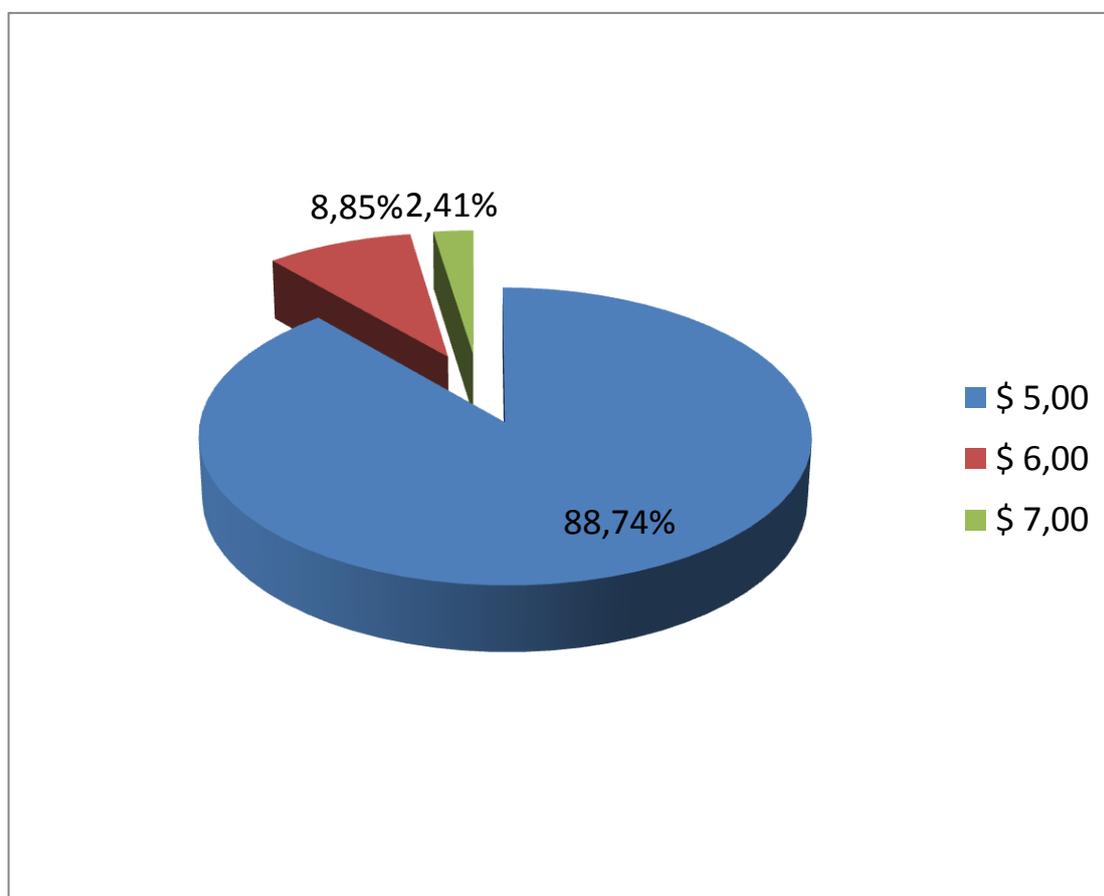
**conclusiones:**

El porcentaje mayoritario del lugar donde compran la carne es el supermercado.

## Anexo # 14

## Pregunta #10: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una lb de carne de avestruz?

Rótulos de fila	a) 20 - 30	b) 31 - 40	c) 41 - 50	d) Más de 51	Total general
\$ 5,00	88,31%	89,22%	87,80%	91,55%	88,74%
\$ 6,00	8,56%	9,54%	8,78%	8,45%	8,85%
\$ 7,00	3,12%	1,24%	3,41%	0,00%	2,41%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Conclusión:**

El valor que las personas están dispuestas a pagar está entre los cinco y seis dólares lo cual beneficia mucho porque van de acuerdo al futuro precio.

## Anexo # 15



INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION

**PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DE CERTIFICADOS  
DE CONFORMIDAD CON NORMA PARA LOTES AISLADOS DE PRODUCCION****1. OBJETO**

- 1.1 Este documento establece los requisitos que se deben cumplir para la obtención del Certificado de Conformidad con Norma para lotes aislados de producción.

**2. ALCANCE**

- 2.1 Este procedimiento es aplicable a la persona natural o jurídica que, en forma voluntaria, desean obtener el Certificado de Conformidad con Norma para Lotes Aislados de Producción.

**3. DISPOSICIONES GENERALES**

- 3.1 La persona natura o jurídica interesada, debe solicitar por escrito al Director General del INEN, la Certificación de Conformidad con Norma, para cada lote aislado de producción, especificando:

- 3.1.1 Nombre del producto
- 3.1.2 Marca comercial
- 3.1.3 Identificación y tamaño del lote
- 3.1.4 Tamaño de comercialización (productos empaquetados o envasados)
- 3.1.5 Fecha de fabricación
- 3.1.6 Norma Técnica de Referencia
- 3.1.7 Destinatario (Número de Contrato, Concurso de Ofertas o Adjudicación)

**4. REQUISITOS**

- 4.1 El solicitante debe presentar el lote completo del producto a certificar, del cual la Dirección de Certificación del INEN, tomará muestras de acuerdo a planes de muestreo establecidos en las normas correspondientes.
- 4.2 Las muestras se ensayarán, conforme a lo establecido en la Norma Técnica de Referencia, en los laboratorios del INEN o en laboratorios externos nacionales o internacionales calificados o acreditados.
- 4.3 Si los resultados de los ensayos están de conformidad con la norma técnica de referencia, se emitirá el Certificado de Conformidad con Norma para el lote respectivo, caso contrario se emitirá los informes técnicos con los resultados correspondientes.
- 4.4 El Certificado de Conformidad con Norma es válido por una sola vez y no podrá ser utilizado para fines publicitarios.
- 4.5 El costo de los servicios técnicos del Instituto estará a cargo del solicitante y será cancelado contra factura en cheque certificado a nombre del INEN.

## Anexo # 16

**PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL**  
**ACTIVOS TANGIBLES**

MAQUINARIA Y EQUIPOS					DEPRECIACIÓN		
ÍTEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Trío de reproductores	10	3500	35000	10	3500	17500
2	instalaciones	1	7000	7000	10	700	3500
3	Instalaciones para alojar las crías de 0 a 3 meses	1	3000	3000	10	300	1500
4	Corrales para pie de cría	10	500	5000	10	500	2500
5	Corrales para crías de 3-6	4	800	3200	10	320	1600
6	Corrales para crías de 6-12	5	900	4500	10	450	2250
7	Instalaciones para sacrificio	1	18000	18000	10	1800	9000
8	Equipo de incubación para 250 huevos/nacedoras	1	15000	15000	10	1500	7500
9	Empacadora al vacio	1	22000	22000	10	2200	11000
	<b>TOTAL</b>			<b>55700</b>		<b>5570</b>	<b>27850</b>

## Anexo # 17

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACIÓN		
ÍTEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Computador	1	900	900	3	300	0
2	Escritorio	2	300	600	10	60	300
3	Sillas	7	60	420	10	42	210
4	Archivador	1	300	300	10	30	150
5	impresora/copiadora/escáner	1	300	300	3	100	-200
	TOTAL			2520		532	460

## Anexo # 18

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	800	5	160	0
Arriendos	1750	5	350	0
TOTAL	2550		510	0

## Anexo # 19

CAPITAL DE TRABAJO (para el primer año)					
ÍTEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	alimentos	kilo	430	31,67	13618,1
2	Medicamentos	Unidad	400	15	6000
3	Costos extras mantenimiento	Unidad	430	30	12900
4	salarios				36297
5	sueldos				51551
6	arriendos				10500
7	servicios básicos				1960
	TOTAL				132826

## Anexo # 20

COSTOS ANUALES (1er.año)														
ÍTEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
1	alimento	kilo	204250	0,3	61275	78371	82603	330411	396493	475792	570950	685140	822168	986602
2	vacunas	kilo	400	10	4000	5116	5392	21569	25883	31059	37271	44726	53671	64405
3	Mantenimiento	kilo	400	40	16000	20464	21569	86276	103531	124238	149085	178902	214683	257619
4	Vitaminas	kilo	1200	0,5	600	767	809	3235	3882	4659	5591	6709	8051	9661
	SUBTOTAL M.P.				81875	104718	110373	441492	529790	635748	762898	915477	1098572	1318287
9	Salarios				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	SUBTOTAL M.O.D.				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Energía				1600	2046	2157	8628	10353	12424	14909	17890	21468	25762
8	Mantenimiento y Limpieza				300	384	404	1618	1941	2329	2795	3354	4025	4830
9	Arriendos	canon	12	875	10500	13430	14155	56619	67943	81531	97837	117405	140886	169063
10	Combustible	galón	50	1,2	60	77	81	324	388	466	559	671	805	966
11	Publicidad				0	3000	3090	3183	3278	3377	3478	3582	3690	3800
	SUBTOTAL OTROS				12460	18936	19887	70370	83903	100127	119578	142902	170874	204421
	TOTAL				94335	123654	130260	134168	613693	735875	882476	1058379	1269446	1522708

## Anexo # 21

NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)									incluye Fondo Reserva								
ÍTEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL	2do.	3ro	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
1	Veterinario	800	1	9600	800	216	1070	11686	12837	14070	57969	59708	61499	63344	65244	67202	69218
2	Asistentes de veterinario	300	4	14400	1200	216	1606	17422	18244	19110	78731	81093	83526	86032	88613	91271	94009
2	personal de limpieza	220	2	5280	440	880	589	7189	7624	8086	33316	34315	35345	36405	37497	38622	39781
	TOTAL	1320	7	29280	2440	1312	3265	36297	38706	41266	170016	175116	180370	185781	191354	197095	203008

## Anexo # 22

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ÍTEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	51551
2	Arriendos	2100
3	Teléfono, luz, agua, internet	440
4	Guardianía	360
	TOTAL	54451

## Anexo # 23

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)									incluye Fondo Reserva								
ÍTEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL	2do.	3ro	4to.	5to.	6to.	7mo.	8vo.	9no.	10mo.
1	Gerente General	1800	1	21600	1800	216	2408,4	26025	28606	31372	32314	33283	34281	35310	36369	37460	38584
2	Contador (honorarios )	1000	1	12000	1000	216	1338	14555	15992	17531	18057	18599	19157	19732	20324	20933	21561
3	Asistente administrativo Y financiero	750	1	9000	750	216	1004	10971	12050	13206	54409	336249	346336	356726	367428	378451	389804
	TOTAL	3550	3	42600	3550	648	4750	51551	56647	62110	104780	388131	399774	411768	424121	436844	449950



## Anexo # 25

## FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	58079	30%
Crédito bancario	135517	70%
TOTAL	193596	100%

## Anexo # 26

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO					
MONTO USD.	135517	FRECUENCIA DE PAGO	ANUAL	PERIODO DE GRACIA	1
TASA INTERÉS	11%	# DE CUOTAS	10		
<u>PERIODO</u>	<u>CUOTA</u>	<u>INTERÉS</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>SALDO</u>	<u>FLUJO PAGOS</u>
1	23.010,98	14.906,87	8.104,11	127.412,89	23.010,98
2	23.010,98	14.015,42	8.995,56	118.417,33	23.010,98
3	23.010,98	13.025,91	9.985,07	108.432,26	23.010,98
4	23.010,98	11.927,55	11.083,43	97.348,82	23.010,98
5	23.010,98	10.708,37	12.302,61	85.046,21	23.010,98
6	23.010,98	9.355,08	13.655,90	71.390,32	23.010,98
7	23.010,98	7.852,93	15.158,05	56.232,27	23.010,98
8	23.010,98	6.185,55	16.825,43	39.406,84	23.010,98
9	23.010,98	4.334,75	18.676,23	20.730,61	23.010,98
10	23.010,98	2.280,37	20.730,61	0,00	23.010,98

## Anexo # 27

COSTO UNITARIO SEGUNDO AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Gastos	Otros	TOTAL
6,17	2,20	0,39	3,21	1,12	13,10

Margen rentabilidad 129%

## Anexo # 28

## PUNTO DE EQUILIBRIO

$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	30,00
v=	9,50
F=	60531
q=	2952
Ventas mínimas del segundo año =	2952

## Anexo # 29

## Costo de oportunidad

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

rf	0.0383
$\beta$	0.69
(rm-rf)	7.38%
rp	7.75%
<b>r</b>	<b>17.00%</b>

## Anexo # 30

FLUJO DE CAJA NORMAL											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>											
Ventas		0	205160	270950	1101300	1321560	1585172	1900806	2278868	2731841	3278209
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>0</b>	<b>205160</b>	<b>270950</b>	<b>1101300</b>	<b>1321560</b>	<b>1585172</b>	<b>1900806</b>	<b>2278868</b>	<b>2731841</b>	<b>3278209</b>
<b>EGRESOS</b>											
Costos		130632	161040	171526	176672	788810	916244	1068256	1249734	1466541	1725716
Gastos generales		54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>191695</b>	<b>222103</b>	<b>232589</b>	<b>237334</b>	<b>849473</b>	<b>976907</b>	<b>1128919</b>	<b>1310397</b>	<b>1527204</b>	<b>1786379</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>-191695</b>	<b>-16943</b>	<b>38361</b>	<b>863966</b>	<b>472087</b>	<b>608265</b>	<b>771887</b>	<b>968471</b>	<b>1204637</b>	<b>1491830</b>
15% Trabajadores		-28754	-2541	5754	129595	70813	91240	115783	145271	180696	223775
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		<b>-162940</b>	<b>-14402</b>	<b>32607</b>	<b>734371</b>	<b>401274</b>	<b>517025</b>	<b>656104</b>	<b>823200</b>	<b>1023941</b>	<b>1268056</b>
25% Impuesto a la renta		-40735	-3600	8152	183593	100319	129256	164026	205800	255985	317014
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>-122205</b>	<b>-10801</b>	<b>24455</b>	<b>550778</b>	<b>300956</b>	<b>387769</b>	<b>492078</b>	<b>617400</b>	<b>767956</b>	<b>951042</b>
Inversión	-60770										
Capital de trabajo	-132826		5000								
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Valor de desecho											47928.1
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-193596</b>	<b>-115593</b>	<b>811</b>	<b>31067</b>	<b>556990</b>	<b>307168</b>	<b>393981</b>	<b>498290</b>	<b>623612</b>	<b>774168</b>	<b>1005182</b>

<b>TD</b>	<b>17.00%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 905 725</b>
<b>TIR</b>	<b>51.5%</b>

1. Las ventas 1er. Año son cero , a partir del año dos se inicia la comercialización y se tienen porcentajes variables de crecimiento hasta el año 4 donde se crece 6 veces porque todos los tríos son reproductores ,a partir del quinto año se tiene estimado un crecimiento del 20% anual porque se dejara 20 tríos para reproducción
2. Los Costos presupuestados, están ligados al crecimiento en ventas.
3. Las otras variables ceteris paribus

## Anexo # 31

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		0	223624	295336	1200417	1440500	1727837	2071879	2483966	2977707	3573248
TOTAL INGRESOS		0	223624	295336	1200417	1440500	1727837	2071879	2483966	2977707	3573248
EGRESOS											
Costos		133244	164261	174956	180205	804586	934569	1089622	1274728	1495872	1760231
Gastos generales		54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
TOTAL EGRESOS		194307	225324	236019	240868	865249	995232	1150284	1335391	1556535	1820893
UTILIDAD BRUTA		-194307	-1699	59316	959549	575252	732605	921594	1148574	1421172	1752355
15% Trabajadores		-29146	-255	8897	143932	86288	109891	138239	172286	213176	262853
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-165161	-1444	50419	815617	488964	622714	783355	976288	1207996	1489502
25% Impuesto a la renta		-41290	-361	12605	203904	122241	155679	195839	244072	301999	372375
UTILIDAD NETA		-123871	-1083	37814	611713	366723	467036	587516	732216	905997	1117126
Inversión	-60770										
Capital de trabajo	-132825.72										
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Valor de desecho						0	0	0	0	0	47928.1
FLUJO NETO DE CAJA	-193596	-117259	5529	44426	617925	372935	473248	593728	738428	912209	1171266

<b>TD</b>	<b>17.00%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$1 107 801</b>
<b>TIR</b>	<b>56.1%</b>

## SUPUESTOS:

1. Incremento en ventas en 9 puntos frente al escenario normal, por un mejor manejo en desperdicios y cuidados bacteriológicos
2. Incremento en costos en 2 puntos frente a escenario normal por un mejor control dietético y salubre
3. Las otras variables ceteris paribus

## Anexo # 32

FLUJO DE CAJA PESIMISTA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		0	186696	246565	1002183	1202620	1442507	1729734	2073770	2485976	2983171
TOTAL INGRESOS		0	186696	246565	1002183	1202620	1442507	1729734	2073770	2485976	2983171
EGRESOS											
Costos		130632	161040	171526	176672	788810	916244	1068256	1249734	1466541	1725716
Gastos generales		54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
TOTAL EGRESOS		191695	222103	232589	237334	849473	976907	1128919	1310397	1527204	1786379
UTILIDAD BRUTA		-191695	-35407	13976	764849	353147	465599	600814	763373	958771	1196792
15% Trabajadores		-28754	-5311	2096	114727	52972	69840	90122	114506	143816	179519
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-162940	-30096	11879	650121	300175	395759	510692	648867	814956	1017273
25% Impuesto a la renta		-40735	-7524	2970	162530	75044	98940	127673	162217	203739	254318
UTILIDAD NETA		-122205	-22572	8910	487591	225131	296819	383019	486650	611217	762955
Inversión	-60770										
Capital de trabajo	-132826		15000								
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Valor de desecho						0	0	0	0	0	47928.1
FLUJO NETO DE CAJA	-193596	-115593	-960	15522	493803	231343	303031	389231	492862	617429	817095

<b>TD</b>	<b>17.00%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$678 705</b>
<b>TIR</b>	<b>45.7%</b>

1. Decremento en ventas en 9 puntos frente al escenario normal, por mala calidad en el alimento, bajo control salubre y aumento en desperdicios.
2. Las demás variables ceteris paribus

## Anexo # 33

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		0	205160	270950	1101300	1321560	1585172	1900806	2278868	2731841	3278209
TOTAL INGRESOS		0	205160	270950	1101300	1321560	1585172	1900806	2278867.7	2731841	3278209.46
EGRESOS											
Costos		130632	161040	171526	176672	788810	916244	1068256	1249734	1466541	1725716
Gastos generales		54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451
Intereses		14907	14015	13026	11928	10708	9355	7853	6186	4335	2280
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
TOTAL EGRESOS		206601	235608	245105	248752	859671	985752	1136262	1316072	1531029	1788149
UTILIDAD BRUTA		-206601	-30448	25845	852548	461889	599420	764544	962795	1200812	1490060
15% Trabajadores		-30990	-4567	3877	127882	69283	89913	114682	144419	180122	223509
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-175611	-25881	21969	724666	392606	509507	649862	818376	1020690	1266551
25% Impuesto a la renta		-43903	-6470	5492	181166	98151	127377	162466	204594	255173	316638
UTILIDAD NETA		-131708	-19411	16476	543499	294454	382130	487397	613782	765518	949913
Inversión	-60770										
Capital de trabajo	-132826		25000								
Préstamo	135517										
Pago de la deuda		-8996	-9985	-11083	-12303	-12 303	13 656	-15 158	-16 825	-18 676	-20 731
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Valor de desecho						0	0	0	0	0	47928.1
FLUJO NETO DE CAJA	-58079	-134092	2216	12005	537409	288364	401998	478451	603169	753054	983323

TIR	<b>69.8%</b>
-----	--------------

\*Conviene endeudarse porque tengo el escudo fiscal nos permite mejorar la viabilidad

## Anexo # 34

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		-14907	-14015	-13026	-11928	-10708	-9355	-7853	-6186	-4335	-2280
36,25% impuestos		5404	5081	4722	4324	3882	3391	2847	2242	1571	827
Interés neto		-9503	-8935	-8304	-7604	-6827	-5964	-5006	-3943	-2763	-1454
Préstamo	135517										
Pago de la deuda		-8996	-9985	-11083	-12303	-12303	13656	-15158	-16825	-18676	-20731
Flujo neto de la deuda	135517	-18499	-18920	-19387	-19906	-19129	7692	-20164	-20769	-21440	-22184

TD

0.11

VANd

\$ 30 674

VANa= VANp +VANd

VANp=

\$ 905 725

VANa=

**\$936 399**

## Anexo # 35

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas		0	223624	295336	1200417	1440500	1727837	2071879	2483966	2977707	3573248
TOTAL INGRESOS		0	223624	295336	1200417	1440500	1727837	2071879	2483966	2977707	3573248
EGRESOS											
Costos		133244	164261	174956	180205	804586	934569	1089622	1274728	1495872	1760231
Gastos generales		54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451	54451
Intereses		14907	14015	13026	11928	10708	9355	7853	6186	4335	2280
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
TOTAL EGRESOS		209214	239339	249045	252795	875957	1004587	1158137	1341577	1560870	1823174
UTILIDAD BRUTA		-209214	-15715	46290	947622	564543	723250	913742	1142389	1416837	1750075
15% Trabajadores		-31382	-2357	6944	142143	84681	108488	137061	171358	212526	262511
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-177832	-13358	39347	805478	479862	614763	776680	971031	1204312	1487563
25% Impuesto a la renta		-44458	-3339	9837	201370	119965	153691	194170	242758	301078	371891
UTILIDAD NETA		-133374	-10018	29510	604109	359896	461072	582510	728273	903234	1115673
Inversión	-60770										
Capital de trabajo	-132825.72		15000								
Préstamo	135517										
Pago de la deuda		-8996	-9985	-11083	-12303	-12303	13656	-15158	-16825	-18676	-20731
Depreciaciones		6102	6102	6102	5702	5702	5702	5702	5702	5702	5702
Amortizaciones		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Valor de desecho						0	0	0	0	0	47928.1
FLUJO NETO DE CAJA	-58079	-135758	1609	25039	598018	353806	480940	573564	717659	890769	1149082

TIR	75.3%
-----	-------

## Anexo # 36

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA											
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		-14907	-14015	-13026	-11928	-10708	-9355	-7853	-6186	-4335	-2280
36,25% impuestos		5404	5081	4722	4324	3882	3391	2847	2242	1571	827
Interés neto		-9503	-8935	-8304	-7604	-6827	-5964	-5006	-3943	-2763	-1454
Préstamo	135517										
Amortización		-8996	-9985	-11083	-12303	-12303	13655.897	-15158	-16825	-18676	-20731
Flujo neto de la deuda	135517	-18499	-18920	-19387	-19906	-19129	7692	-20164	-20769	-21440	-22184

TD 0.11  
VANd \$ 30 674

VANa= VANp +VANd

VANp= \$1 107 801

**VANa= \$1 138 475**



## Anexo # 38

## FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA

CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intereses		-14907	-14015	-13026	-11928	-10708	-9355	-7853	-6186	-4335	-2280
36,25% impuestos		5404	5081	4722	4324	3882	3391	2847	2242	1571	827
Interés neto		-9503	-8935	-8304	-7604	-6827	-5964	-5006	-3943	-2763	-1454
Préstamo	135517										
Amortización		-8996	-9985	-11083	-12303	-12303	13656	-15158	-16825	-18676	-20731
Flujo neto de la deuda	135517	-18499	-18920	-19387	-19906	-19129	7692	-20164	-20769	-21440	-22184

TD

0.11

VAN

\$ 30 674

VANa= VANp +VANd

VANp=

\$678 705

**VANa=****\$709 379**