



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
AVICOLA GRANJITA MARKET EN LA PROVINCIA DEL CARCHI**

Profesor

Claudio Arcos

Autor

Angélica Rocio Coronado Portilla

2022

RESUMEN

De acuerdo al incremento de la población que se ha venido dando en las últimas décadas, el consumo de la carne de pollo y huevos va de forma directamente proporcional, su contenido alimenticio y una mayor asequibilidad en comparación a otro tipo de carnes magras. Gracias a todos estos factores se ha ido convirtiendo en un mercado sólido dentro de la industria alimentaria, generando nuevos desafíos y retos a sus proveedores, como las buenas prácticas en la producción para ofrecer este servicio y sostenerlo a través del tiempo. Sin embargo, para implementar estas prácticas se requiere de estrategias que los pequeños proveedores por diferentes cuestiones como la falta de educación o conocimiento de estrategias, o a su vez el costo para la contratación de servicios que puedan apoyar, generando un reto en el cumplimiento de buenas prácticas y producción.

El objetivo de este estudio es desarrollar estrategias que permitan el aumento de ventas y generación de nuevos productos con el fin de poder posicionarse dentro del mercado ecuatoriano. Para el desarrollo de dichas estrategias se aplicaron entrevistas con el fin de obtener un diagnóstico y con los resultados obtenidos implementar un plan de comercialización a través del marketing digital junto con el Modelo de Negocio Canvas, para incorporarse en nuevos nichos y mejorar frente a su competencia potencializando los productos de la empresa, enfocándose en Liderazgo en costos y Diversificación de Productos.

ABSTRACT

Chicken meat and eggs have become more popular as a result of population growth in the late twentieth century, owing to their high nutritive benefits and ease of access compared to other varieties of lean meat. All of these elements have contributed to it being a stable market within the food business, posing new challenges and opportunities for its suppliers, such as good manufacturing procedures to provide the same service to maintain it over time. However, implementing these practices necessitates strategies from small suppliers to address a range of issues, such as a lack of education or strategy knowledge, or, as a result, the cost of hiring services that they can support, posing a challenge in terms of compliance with good practices and production.

The objective of this study is to develop strategies that allow the increase of sales and generation of new products in order to be able to position itself within the Ecuadorian market. For the development of such strategies will be applied interviews in order to obtain a diagnosis and with the results obtained to implement a marketing plan through digital marketing together with the Canvas Business Model to join new niches and improve against their competition by potentiating the company's products, focusing on Cost Leadership and Product Diversification.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| ÍNDICE DEL CONTENIDO..... | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 10 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| REVISIÓN DE LITERATURA..... | 2 |
| CAPITULO 1 | 2 |
| 1 Antecedentes | 2 |
| 1.2 Recopilación de literatura académica referente al contenido..... | 3 |
| 1.2.1. Análisis y diagnóstico de la situación | 5 |
| 1.2.2. Decisiones estratégicas de marketing | 5 |
| 1.2.3. Decisiones operativas de marketing..... | 6 |
| 1.3 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente..... | 6 |
| 1.4 Objetivos | 8 |
| 1.4.1 Objetivo General | 8 |
| 1.4.2Objetivos Específicos | 8 |
| 1.5Conclusiones del capítulo | 9 |
| IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 10 |
| CAPÍTULO 2 | 10 |
| 2. Justificación | 10 |
| 2.1 Entorno macroeconómico y político..... | 10 |
| 2.1.1 Aspecto Político. | 10 |
| 2.1.2 Aspecto Económico..... | 11 |
| 2.1.3 Aspecto Social. | 11 |
| 2.1.4 Aspecto Tecnológico | 12 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 2.1.5 Aspecto Ambiental. | 12 |
| 2.1.6 Aspecto Legal. | 13 |
| 2.2 Análisis del sector | 13 |
| 2.3 Tamaño de la industria: | 17 |
| 2.4. Análisis de la competencia | 18 |
| 2.5 Indagación de la situación actual del mercado de la empresa/negocio. | 20 |
| 2.5.1 Muestra de Proyectos Gad..... | 20 |
| 2.5.2 Investigación de Mercado | 22 |
| 2.6 Mercado y Estrategias..... | 27 |
| 2.6.1 Misión.- | 27 |
| 2.6.2 Visión.- Entregar a sus clientes productos estandarizado a través de procesos estratégicos, que permitan ser una empresa líder para el norte del país, para estar al servicio de sus clientes, autosostenible y rentable en el tiempo. | 27 |
| 2.6.3 Valores Corporativos | 27 |
| 2.7 Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes. | 28 |
| 2.10 Diferenciación | 30 |
| RESULTADOS..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2.11 Conclusiones del capítulo | 30 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 32 |
| CAPÍTULO 3..... | 32 |
| DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN..... | 33 |
| 3.1 Estrategia de portafolio de productos | 34 |
| 3.1.1. Líneas de producto | 35 |
| 3.1.2 BALANCEADO DE AGROCALIDAD | 37 |
| 3.1.3 HUEVO GRANJITA MARKET | 37 |
| 3.1.4 ABONO ORGANICO | 38 |
| 3.2. Diseño de canales de distribución:..... | 39 |
| 3.2.1 Canales | 39 |
| 3.3. Estrategias de precios..... | 42 |
| 3.4. Principales acciones de promoción y comunicación..... | 42 |
| 3.5. Funcionamiento de la estrategia operativa | 44 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1. Descripción del proceso | 44 |
| 3.5.2. Capacidad instalada: | 47 |
| 3.5.3. Producción: | 47 |
| 3.5.4. Inventarios | 48 |
| 3.7. Análisis FODA:..... | 55 |
| 3.8. MATRIZ BCG | 56 |
| 3.9. Descripción de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto..... | 57 |
| 3.10. Conclusiones del Capítulo..... | 58 |
| CAPÍTULO 4: | 59 |
| Propuesta de solución del problema planteado – Propuesta de mejora | 59 |
| 4.1. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta | 59 |
| 4.2. Diseño y desarrollo de la mejora (de ser necesario realice la investigación de mercado relacionada con el mejoramiento planteado) | 59 |
| 4.3. Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)..... | 60 |
| 4.3. Flujo de procesos con las mejoras realizadas - Formación de colaboradores | 61 |
| 4.3.1. ALOJAMIENTO DE LAS POLLITAS | 62 |
| 4.3.2 MEDIO AMBIENTE | 63 |
| 4.3.3 VACUNACIÓN | 64 |
| 4.3.4 NUTRICIÓN | 64 |
| 4.3.5 RECOMENDACIONES GENERALES..... | 65 |
| 4.4. Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida) | 66 |
| 4.5.....Indicadores del nuevo desempeño (nuevos tiempos de ciclo, tiempos de toque, productividad, eficiencia, etc.). | 67 |
| 4.6.1. Estado de situación y balance general | 70 |
| 4.6.2. Estado de flujos de caja | 70 |
| 4.6.3. Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI..... | 71 |
| 4.7. Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora (Impacto financiero, económico, de gestión, según el caso, etc.) | 71 |
| CAPÍTULO 5: | 73 |

| | |
|--|----|
| Conclusiones Generales y Recomendaciones | 73 |
| CONCLUSIONES GENERALES..... | 73 |
| RECOMENDACIONES | 74 |
| REFERENCIAS | 75 |
| Anexos..... | 77 |
| RESULTADOS..... | 88 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Descripción de iniciativas de empresas avícolas | 7 |
| Tabla 2 Productos y Servicios - Empresa Granjita Market | 17 |
| Tabla 3 Cuadro comparativo entre demanda y oferta de producto huevos por provincia | 21 |
| Tabla 4 Población: Entrevistas | 24 |
| Tabla 5 Numero de habitantes Provincia del Carchi | 25 |
| Tabla 6 Cálculo de la muestra product huevos..... | 26 |
| Tabla 7 Cronograma | 27 |
| Tabla 8 Descripción del producto | 35 |
| Tabla 9 Tipos de inventarios | 49 |
| Tabla 10 Tipos de inventarios | 49 |
| Tabla 11 Ventas anuales - Empresa Granjita Market | 51 |
| Tabla 12 Estado de Resultados Empresa Granjita Market Año 2021 | 52 |
| Tabla 13 Balance General 2021 - Empresa Granjita Market | 53 |
| Tabla 14 Flujo de efectivo actual - Empresa Granjita Market | 54 |
| Tabla 15 Análisis Financiero - Empresa Granjita Market..... | 54 |
| Tabla 16 Período de Recuperación - Empresa Granjita Market | 55 |
| Tabla 17 Matriz Foda - Empresa Granjita Market..... | 55 |
| Tabla 18 Modelo Cavas | 57 |
| Tabla 19 Materiales para la construcción de cama avícola | 63 |
| Tabla 20 Temperatura deseable de acuerdo con la edad de las aves..... | 64 |
| Tabla 21 Capital de Trabajo - Empresa Granjita Market..... | 69 |
| Tabla 22 Matriz Pestel - Empresa Granjita Market | 81 |
| Tabla 23 Matriz Porter - Empresa Granjita Market | 85 |
| Tabla 24 Población por edad en Provincia Carchi – Canton Bolívar..... | 87 |
| Tabla 25 Número de Gad entrevistados..... | 88 |
| Tabla 26 Detalle de proceso de entrega..... | 89 |
| Tabla 27 Escala de evaluación a la empresa Granjita Market | 90 |
| Tabla 28 Detalle de productos y servicios - Granjita Market | 92 |
| Tabla 29 Frecuencia de proyectos..... | 93 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 30 Consumo de huevo | 93 |
| Tabla 31 Razones de no consumo..... | 94 |
| Tabla 32 Tamaño de producto | 95 |
| Tabla 33 Frecuencia de consumo | 96 |
| Tabla 34 Marca | 97 |
| Tabla 35 Conocimiento de planta avícola..... | 99 |
| Tabla 36 Canal de distribución | 100 |
| Tabla 37 Variación en precio..... | 101 |
| Tabla 38 Otros canales | 102 |
| Tabla 39 Calendario de Vacunas | 103 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|--------------------------------------|
| Gráfico 1 Porcentaje de participación de pollo en la sierra | 14 |
| Gráfico 2 Número de pollos en la costa..... | 15 |
| Gráfico 3 Número de pollos en la amazonía | 16 |
| Gráfico 4 Estructura Organizacional Granjita Market..... | 29 |
| Gráfico 5 Localización Empresa Granjita Market..... | 29 |
| Gráfico 6 Marketing Mix | 32 |
| Gráfico 7 Productos Granjita Market | 34 |
| Gráfico 8 Productos Granjita Market | 35 |
| Gráfico 9 Línea de Camperos | 35 |
| Gráfico 10 Cobertura empresa | 41 |
| Gráfico 11 Logo Granjita Market | 43 |
| Gráfico 12 Macroprocesos Comercialización de Huevos .. | ¡Error! Marcador no definido. |
| Gráfico 13 Cadena de Valor - Empresa Granjita Market | 46 |
| Gráfico 14 Ingreso en Ventas - Empresa Granjita Market | 49 |
| Gráfico 15 Matriz BCG - Empresa Granjita Market..... | 56 |
| Gráfico 16 Distribución de las pollitas en función de la temperatura..... | 63 |
| Gráfico 17 Consumo per cápita de pollo al año..... | 77 |
| Gráfico 18 Consumo per cápita de huevo al año..... | 77 |
| Gráfico 19 Producción de carne | 78 |
| Gráfico 20 TM de carne de pollo al año..... | 78 |
| Gráfico 21 Huevos producidos | 79 |
| Gráfico 22 Número de ponedoras comercial en producción | 79 |
| Gráfico 23 Importaciones de materia prima..... | 80 |
| Gráfico 24 Consumo de huevo..... | 93 |
| Gráfico 25 Razones de no consumo | 95 |
| Gráfico 26 Tamaño de producto..... | 96 |
| Gráfico 27 Frecuencia de consumo..... | 97 |
| Gráfico 28 Marca | 98 |
| Gráfico 29 Conocimiento de planta avícola | 99 |
| Gráfico 30 Canal de distribución | 100 |
| Gráfico 31 Variación en precio | 101 |
| Gráfico 32 Otros canales | 102 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1 Resumen de Entrevista GAD | 88 |
| Anexo 2 Resultados de Encuestas para aumentar la venta de huevos en el sector | 93 |

INTRODUCCIÓN

El sector avícola es uno de los sectores más productivos del país, con el aporte del 3% de Pib a la economía nacional y el 23% del sector avícola.

La empresa Granjita Market se encuentra en el mercado por más de diez años, en donde se trayectoria ha ido evolucionando poco a poco, en este punto de la evolución de la empresa es necesario trabajar en el posicionamiento de la marca, en la diversificación de sus productos, es la formalidad de sus procesos, estructura del personal, en tener una contabilidad detallada para sacar cada movimiento.

Es una empresa que se dedica a comercialización de animales en pie en las primeras etapas de la vida para incentivar la economía ecuatoriana a través de los Proyectos Gad. Sin embargo, dentro de la diversificación se proyecta realizar un estudio para conocer qué tan factible es sacar al mercado derivados de los productos de pollitos y de esta forma cubrir un sector que aún no se encuentra al 100%.

Se plantea diseñar un Plan de Gestión de Marketing y Ventas, apalancado en un Plan de Marketing Digital mediante un modelo de estrategias comerciales que lleven a posicionar la marca dentro del sector avícola.

De ser viable se cuenta con los socios interesados en invertir en la empresa para tener los mejores resultados del mercado.

REVISIÓN DE LITERATURA

Descripción del Entorno y Análisis Competitivo

CAPITULO 1

1. Antecedentes

En la actividad avícola se desarrolla el crecimiento de las aves, su alimentación, y su ambiente; así también la producción de materia prima, como el balaceado y el aporte que brinda a la industria alimentaria en la producción de carnes como el pollo, para garantizar un alimento de calidad al mercado.

En el año 2018 el consumo de pollo figuro en la economía mundial avícola representando el 86,7% de ingresos para dicha sección. Para Castello (s.f) quien cito al Coherent Market Insight (2018) debido a una investigación que realizó, se espera un aumento del consumo en los siguientes años puesto que varios países con economías emergentes han apostado por este producto para su población.

La Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, coordinada por Espín (2020) menciona que los datos obtenidos sugieren que el consumo a nivel nacional de pollo es del 41%, mientras que el consumo de huevo es del 10 %, los otros porcentajes de consumo corresponden a la carne de cerdo con un 6% y carne de res con un 29%,12% pescado, atún y 2% camarón. (CONAVE, 2020)

También debemos contemplar que los sectores que generan proteína animal son: el sector pecuario encargado de la crianza avícola y porcícola; la sección agroindustrial, misma que produce el alimento balanceado a través del maíz, y por último el área agrícola gracias a los cultivos del alimento mencionado junto con la soya. En esta posición a nivel local tenemos a Granjita Market, empresa familiar que se dedica a la comercialización y distribución para la crianza de animales de especies menores (aves, conejos, chanchos). Está ubicada en Ecuador en la provincia de Bolívar – Carchi y tiene 10 años de trayectoria en el mercado.

La empresa distribuye en diferentes provincias como: Tulcán, Ibarra, Quito, Ambato y Cuenca. Según Guerra (2021) dueño de Granjita Market uno de los objetivos de su negocio es el incrementar su cartera de clientes puesto que su

negocio ha ido creciendo gracias al esquema de referidos misma estrategia que ha sido el principal canal para conseguir nuevos clientes con ventas a mayor escala. Otro objetivo que tiene la empresa es la generación de su propio balanceado para incluirla dentro de la cadena de valor.

La importancia de este análisis se debe a que nuestro país para Vargas González (2016) es autosustentable en la producción de proteína animal, por lo tanto, Granjita Market puede llegar a contar con las condiciones necesarias para convertirse en una empresa de alto nivel que aporte en la generación de nuevos productos para el consumo de la población ecuatoriana y otros productos de materia prima, además de generar nueva información que sirva como base para la generación de nuevos proyectos en su sustentación teórica debido a que actualmente existe poca información bibliográfica local.

1.2 Recopilación de literatura académica referente al contenido

El propósito del marco teórico es sustentar la postura tomada a través de la explicación de diferentes conceptualizaciones que nos ayuden en el diseño de nuevas estrategias comerciales.

Para el presente estudio e implementación del proyecto se ha consultado; el libro titulado (Sapan – Chain 4ta Edición) – “Preparación y Evaluación de Proyectos”; el libro de (Philip Kotler) y (Kevin Lane Keller) titulado “Dirección de Marketing 2012” y el libro de (Traction por Gabriel Weinberg) y (Justin Mares).

Actualmente los recursos bibliográficos exponen que en los últimos años ha existido un incremento en la actividad del sector avícola y sus derivados en el Ecuador, convirtiéndose en uno de los sectores con un avance importante para la economía, producción comercialización y consumo a nivel nacional.

El levantamiento de la información mediante la matriz FODA, permitirá a la empresa analizar sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para identificar las mejoras estrategias para posicionarse dentro del mercado del sector norte del Ecuador. La ejecución de un Plan de Marketing y Ventas otorga

información importante del estatus actual de la empresa y que ayudará al posicionamiento de la marca dentro del sector norte y centro del país.

La empresa Granjita Market, no tiene un nivel de ventas constante son variantes, por lo tanto, entre las oportunidades existe el diseño de un modelo de negocio para el incremento en las ventas de productos ya existentes, el estudio de mercado para la implementación de un nuevo producto, diversificación, promoción a productos y servicios nuevos entorno al giro del negocio, creación de necesidades para mercados potenciales.

El Plan de Comercialización se determinará los objetivos y metas para alcanzar los niveles óptimos en las ventas.

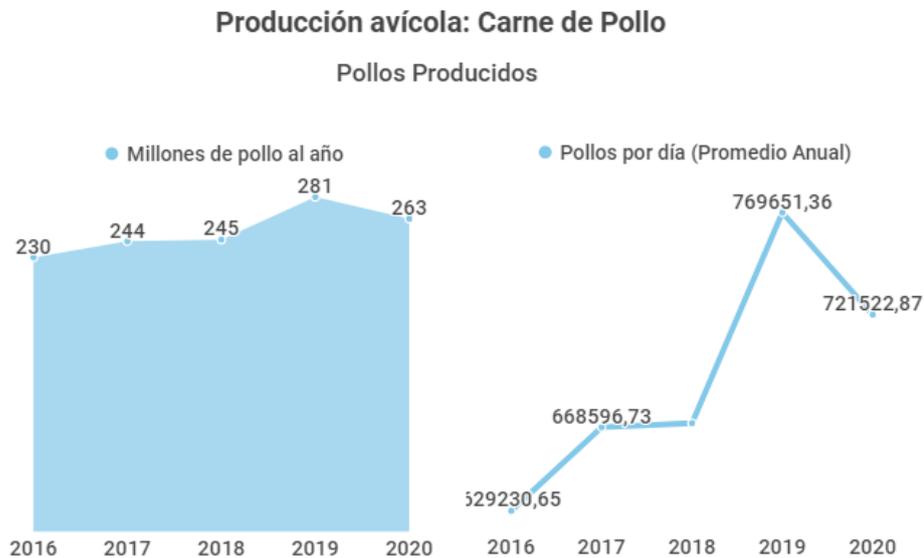
Mediante los resultados de encuestas se evaluará y diagnosticará la situación actual de la empresa, creando el diseño de productos innovadores basadas en las acciones y menesteres de los clientes.

Dentro del análisis del proyecto se propone la mejora en la infraestructura de la empresa para adaptarla y poder tener mayor capacidad instalada para la implementación de nuevos productos y contar con el stock suficiente dependiendo de la demanda y proyecciones del mercado.

Se adjunta la estadística de Conave “Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador” de los últimos cinco años, de cómo el consumo se carne de pollo va incrementándose en el Ecuador.

Figura 1

Producción carne de pollo



Fuente: Conave 2021.

El plan de Marketing ayudará a la empresa a fortalecer su posición de marca mediante la estrategia digital, está conformado por las siguientes fases:

1.2.1. Análisis y diagnóstico de la situación

Es el compendio de información externa e interna de la empresa para conocer la situación de la empresa frente al mercado y su competencia.

También se obtendrá información del personal administrativo que labora en la empresa y nos permite recopilar información de la situación actual de la empresa, con el diseño de la matriz FODA, Análisis de Pestel, Porter, mejora en infraestructura. *Fuente:(Sainz de Vicuña Ancín).*

1.2.2. Decisiones estratégicas de marketing

Es el planteamiento de objetivos de marketing para escoger las estrategias comerciales más adecuadas. Se establecerá ciclos de mejora establecidas en la cadena de valor, estableciendo modelos comerciales. *Fuente:(Sainz de Vicuña Ancín).*

1.2.3. Decisiones operativas de marketing

Se establece las acciones y planes de acción para el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico. En esta etapa se establece el presupuesto de marketing. *Fuente:(Sainz de Vicuña Ancín).*

Actualmente la competencia en el sector es alta, sin embargo, hoy por hoy el factor diferenciación es el servicio al cliente y la agilidad en el servicio, es dar el plus adicional al cliente, para que vea a la empresa única y diferente.

1.3 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Al momento la empresa se dedica a la comercialización para la crianza de animales de especies menores en forma empírica, en función a la búsqueda y referencias de clientes. Se plantea el diseño de nuevos productos y servicios, que permitan incrementar sus ventas y posicionarse en el mercado, con el diseño del Plan de Marketing Digital por el medio el cual sea reconocida en el mercado.

El implementar esquemas de capacitación para asesoría de proyectos interprovinciales, se analiza como un plus que brindaría la empresa, el ser un socio estratégico y aporte para sus clientes.

Empresas con gran experiencia en el sector y con grandes iniciativas que les ha permitido alcanzar el éxito en su trayectoria:

Tabla 1

Descripción de iniciativas de empresas avícolas

| N° | Empresa | Segmento | Ubicación | Productos | Iniciativas | Imagen |
|----|---------------------------|----------|--------------|--|---|--|
| 1 | Pronaca | Personas | Nacional | Consumo Masivo avícolas animales menores | Marca posicionada en el mercado Plan Marketing Digital Estrategias Comerciales Producción de balanceado Diferenciación de productos Cumplimiento de estándares internacionales y normativos nacionales de bienestar animal. Campañas e iniciativas de RSE |  |
| 2 | Avesca | Personas | Sto. Domingo | Consumo Masivo avícolas animales menores | Capacitaciones Infraestructura para balanceado Abono 100% orgánico Diversidad de productos Personal especializado |  |
| 3 | Granja Master Campomaster | Personas | Bolivar | Consumo Masivo Avicola animales menores | Mayor Infraestructura Capacitación Ventas al por mayor |  |

Elaborado por: Angélica Coronado

Propuesta de Valor

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan de Marketing y Modelo de Negocio para el posicionamiento de la empresa Granjita Market, ubicada en la provincia del Carchi, para fortalecer las ventas al por mayor, en el período del 2022 al 2025.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar el estudio de mercado en la provincia del Carchi para entender las necesidades de los clientes, determinando el segmento, alcance, comportamiento, conductas, costumbres, características regionales, competencia, productos sustitutos, ventajas competitivas que permitan a la empresa entregar el producto que el cliente requiere y así satisfacer sus necesidades.
- Examinar la factibilidad de realizar un estudio sobre un producto reciente en el mercado.
- Diseñar e implementar planes estratégicos alineados con objetivos a corto, mediano y largo plazo, con sus respectivos planes de acción, alineados al modelo de negocio.
- Establecer el área de observación y estudio sobre la diversificación de productos y servicios. El servicio de acompañamiento y asesoría será el principal plus dentro de la empresa.
- Diseñar la matriz FODA, cadena de valor de la empresa, para conocer los diferentes procesos de la empresa, así tener secuencia en el proceso operacional.
- Diseñar e implementar un modelo de ventas digital, con el diseño de un portafolio de productos y servicios para la comercialización, distribución y postventa de animales menores, empleando estrategias comerciales estratégicas con el acompañamiento personalizado al cliente.

- Diseñar e implementar un modelo de cero residuos con un sistema de reciclaje adecuado, que permita a la empresa aportar al medio ambiente, desde un desarrollo responsable y autosustentable.
- Diseñar e implementar proyecciones de ventas, metas e incentivos para el incremento de nuevos clientes.
- Esquematizar un presupuesto anual através de proyecciones financieras e indicadores de medición para concretar la rentabilidad de compañía.

1.5 Conclusiones del capítulo

- La empresa Granjita Market no ha diseñado un Plan de Marketing Digital, mediante el presente proyecto se propone implementar y fortalecer a la empresa, mediante un modelo de estrategias comerciales que lleven a posicionar la marca dentro del sector avícola.
- Con el análisis de los resultados del estudio de mercado se implementará estrategias comerciales para satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando su experiencia de compra, fidelizándolo, con la garantía de la genética de procedencia, potencializando nuevos productos en el mercado.
- Fortaleciendo el esquema y sistema de seguimiento de indicadores comerciales de gestión se garantizará el cumplimiento de metas proyectadas en el Plan Estratégico, para la puesta en práctica de programas de acción en el caso de colocación de cartera.
- Creando el modelo de la cadena de valor se identifica las actividades necesarias, garantizando que el tiempo de ciclo sea adecuado en la entrega del producto al cliente.
- Implementando la proyección financiera anual del presupuesto permite establecer las metas de colocación y comercialización adecuadas y viables para tener sostenibilidad y rentabilidad en la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Enunciado del Problema u Oportunidad de Mejora

CAPÍTULO 2

2. Justificación

Ecuador es un país en vías de desarrollo, dentro de la canasta alimenticia de su población se cuenta con el pollo y huevos, que es la proteína más barata en la canasta alimenticia ecuatoriana. En las estadísticas realizadas en el 2019, se producen 279 millones de pollos los cuales producen 525000 Toneladas de carnes, por lo tanto se asume un promedio de consumo de carne de pollo de 30 kg por ecuatoriano y en el 2020, 31 kg por ecuatoriano, (CONAVE, 2020).

La carne de pollo contiene varios bioelementos considerados de alto valor nutricional para los individuos aportando minerales, y vitaminas como el hierro, selenio o cobre, (CONAVE, 2020).

De manera pertinente, la empresa puede aprovechar la aplicación de estrategias de marketing estratégico con el fin de promover sus productos; en la comercialización brinda la oportunidad para identificar los objetivos alcanzar con la combinación de las 4Ps para los segmentos potenciales, mejorar la imagen corporativa para darse a conocer y expandirse en el mercado ecuatoriano.

Esta problemática causa una baja participación en el mercado perdiendo nuevas negociaciones que le permitan crecer y obtener nuevas oportunidades de expandirse en el sector avícola.

2.1 Entorno macroeconómico y político

2.1.1 Aspecto Político.

En el nuevo Plan de Gobierno 2021 – 2025 , se habla de una estabilidad dentro del Sector Agropecuario, que de llegar a realizarse se podría llegar a la reactivación económica de este sector así como el alcanzar una gran escala de exportación, por tanto las políticas de gobierno afecta directamente a sector

productivo, sean estas positivas o negativas. De acuerdo al lineamiento “Garantizar la articulación, integración y coordinación de acciones intersectoriales de instituciones públicas, de la función ejecutiva y los GAD, para la planificación e intervención efectiva en el territorio”. (Merchán, 2021)

2.1.2 Aspecto Económico

Mediante los requerimientos determinados para la ejecución de los proyectos de apoyo agropecuario emergente, para el fortalecimiento de unidades productivas familiares de los sectores rurales.

Uno de los productos con más relevancia dentro de la canasta económica es el pollo y los huevos, ya que es una de las proteínas más baratas a nivel mundial, por tanto, es accesibles para todos los niveles sociales tanto por su valor nutritivo como por el valor económico.

En Ecuador no se logra sustenta la demanda de este producto y dentro de las cifras del (INEC, 2020), se indica que aproximadamente se consume 30 kg por persona a nivel nacional.

Por ello se ha incrementado la producción tras patio de avicultura, los proyectos GAD buscan fortalecer la economía productiva, a travez de diferentes convenios interinstitucionales, llegando así a las comunidades rurales como forma de un incentivo económico, con ello la economía se pone al servicio de la comunidad para el desarrollo e inclusión de la misma. (Merchán, 2021)

2.1.3 Aspecto Social.

Promoveer el desarrollo de programas basados en incrementar la actividad agropecuaria para fortalecer la agroindustria, la economía popular y solidaria en función del potencial territorial, el crecimiento económico, social mediante la generación de empleo y emprendimientos.

Una de las principales metas del Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025 del gobierno nacional es incrementar las exportaciones agropecuarias y agroindustriales del 13,35% al 17,67%” (Merchán, 2021). Aportando así al Sector Agropecuario a una reactivación económica tanto intercantonal, provincial y

nacional, sin discriminar los estratos socioeconómicos y culturales. (Merchán, 2021)

2.1.4 Aspecto Tecnológico

Se detalla la implementación de maquinaria agrícola, que ayude a facilitar el proceso de crianza, manejo y venta dentro del sector avícola; ya que el proceso de automatización permite que se obtenga producto sanitizado con altos nivel de bio seguridad alimentaria dentro de la cadena de producción.

Cabe recalcar que así como la maquinaria es importante dentro de este proceso no podemos dejar de lado las redes sociales, para un marketing digital por estratos dirigido tanto al consumidor masivo como los GAD, y los consumidores finales que son todas aquellas personas que puedan adquirir los productos y subproductos avícola.

2.1.5 Aspecto Ambiental.

Es muy importante obtener un Certificado Zoosanitario que garantice los productos y subproductos avícolas para ello Agrocalidad a implementado un proceso en el cual se puede obtener dicho certificado, cumpliendo con los ítems necesarios en donde alberga puntos estratégicos tanto ambientales como biológicos para obtener productos de calidad e inocuidad, lo que permite tener un mejor manejo antes durante y después de la producción para llegar al consumidor final con un producto que garantice su consumo.

Así como también estos requisitos abarcan todo el proceso con el manejo de residuos y desechos ocasionados por la explotación avícola, para garantizar un ambiente autosustentable cuidando el ambiente.

La bioseguridad, aplica medidas que prevengan la propagación de enfermedades como: plagas o la influenza aviar.

El uso del equipo adecuado para la manipulación de animales forma parte de los estándares del protocolo de bioseguridad por producto, controlando el riesgo sanitario. Además parte de las buenas prácticas de higiene avícola esta la desinfección del equipo humano y la infraestructura, a cargo de la administración.

Actualmente dentro de la Granjita se manejan sus procesos con los estándares de calidad, dentro de Plan estos estándares se ajustan con un esquema y documentación adecuada.

2.1.6 Aspecto Legal.

La empresa no se esta obligada a llevar contabilidad, ya que esta catalogada como microempresa y la facturación es menor a \$100,000 en ventas anuales.

Es una microempresa que cumple con todos los regímenes del SRI para microempresa.

Bajo lo contemplado la información esta de manera detallada en la tabla 7 de la Matriz Pestel.

2.2 Análisis del sector

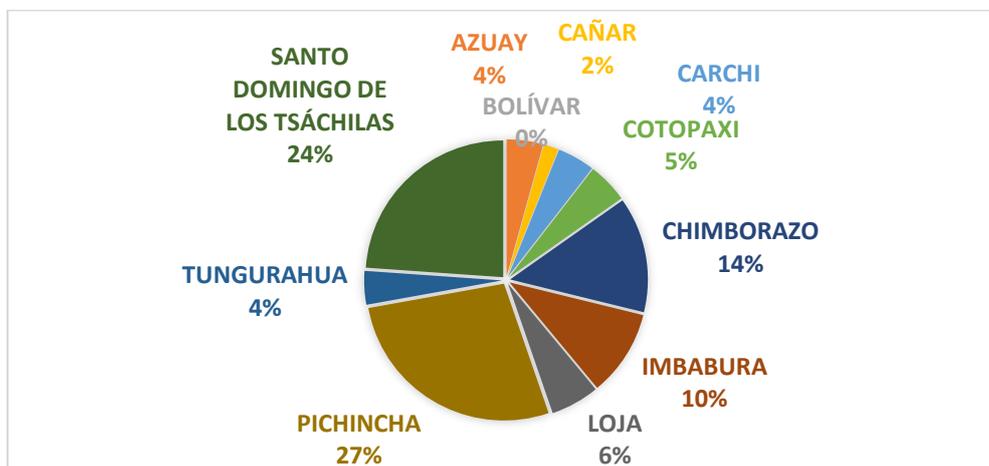
Granjita Market se ubica en la provincia del Carchi, cantón Bolívar, se dedica a la comercialización y crianza de aves, chanchos, vacas, principalmente en las primeras etapas de vida, asesoría de proyectos, capacitaciones, venta de huevos y balanceado a menor escala; en el sector de Agricultura Ganadería Silvicultura. Su clima es cálido, la infraestructura de la empresa se encuentra en un hectárea de terreno cubierta por cantidad de arboles, con un aire puro y sin contaminación, con la construcción de cuatro galpones que pueden albergar hasta 10000 pollos. La empresa provee fuentes de empleo a cuatro trabajadores de manera permanente.

Busca posicionarse en la provincia del Carchi como una de las empresas más grandes del norte del país, ya que esta ubicada en un clima idóneo, para esta actividad de la avicultura conlleva un mayor esfuerzo dentro del manejo y la crianza para obtener productos que sean de calidad, por tanto se busca la implementación e industrialización de los procesos para obtener producto con iguales o mejores características obtenidas dentro del país.

Con la implementación del Plan de Marketing se logrará dar a conocer la marca de la empresa en el sector, incrementando su productividad con diferenciación en sus productos siendo innovadores y competitivos para su comercialización.

Gráfico 1

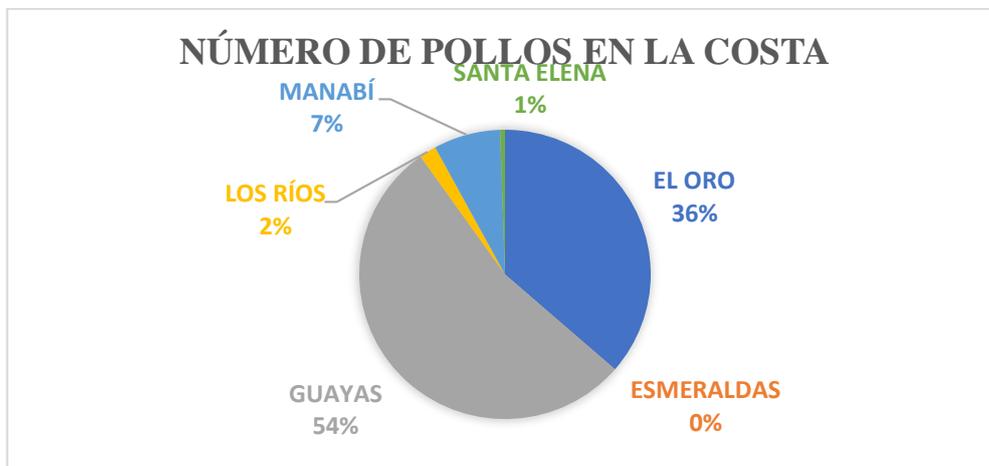
Porcentaje de participación de pollo en la sierra



Fuente: (ESPAC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

Dentro de la región Sierra del Ecuador, la provincia del Carchi tiene un 4% de producción de pollos de engorde frente al 27% de la provincia de Pichincha (ESPAC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2021), siendo este un indicador de que se debe fortalecer la avicultura en la provincia del Carchi, para poder solventar el déficit de producción dentro y fuera de la provincia.

Gráfico 2**Número de pollos en la costa**

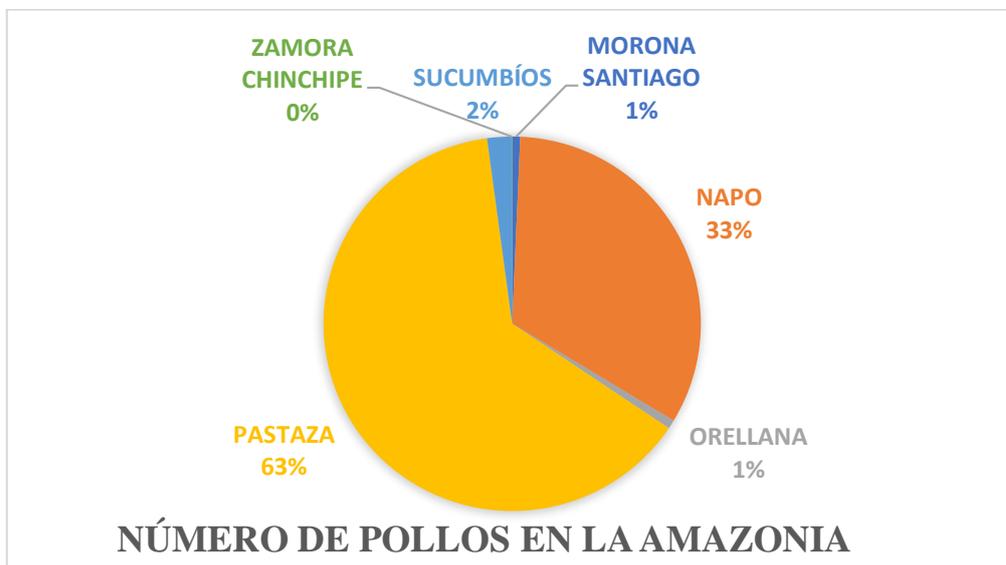
Fuente: (ESPAC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

Dentro de la Región Costa del Ecuador, en las provincias que se tiene oportunidad para ingresar en el mercado es Esmeraldas, Santa Elena y los Rios principalmente.

Gráfico 3

Número de pollos en la amazonía



Fuente: (ESPAC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

Dentro de la Región Amazónica del Ecuador, en las provincias que se tiene oportunidad para ingresar en el mercado es Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Orellana y Sucumbios.

Dentro de los productos y servicios con los cuales cuenta la empresa son los siguientes:

Tabla 2

Productos y Servicios - Empresa Granjita Market

| | Productos | Servicio |
|---|--------------------------------------|--|
| 1 | Venta de Pollos y gallinas ponedoras | Capacitación de Proyectos a la comunidad |
| 2 | Venta de Cerdos | Consultoria para la implementación de Proyectos Nuevos |
| 3 | Venta de Cuyes | Vacunación y Esterilización |
| 4 | Venta de Vacas | |
| 5 | Venta de Vacunas y vitaminas | |
| 6 | Venta de Equipos Agropecuarios | |
| 7 | Venta de Huevos | |
| 8 | Venta de Balanceado | |

Fuente: (Market, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

2.3 Tamaño de la industria:

La comparación de los PBI del 2020 al 2021 muestran una elevación interanual del 3,55% en relación al 7,75% de contracción del 2020, señalandó un incremento en el crecimiento del PBI superando las expectativas del 2.8% proyectado para mayo de este año (BCE, 2021)

2021 fue un año crítico para la industria avícola, el sector tenía establecido superar la venta de 280 millones de pollos o 525.000 tm de carne de pollo del 2020, empero por consecuencias de la pandemia tuvo una disminución del al menos un 15% lo programado en su presupuesto. (CONAVE, 2020)

Para la recuperación del 2021 existió varios factores como: el crecimiento del gasto de consumo final de hogares (4,6%), exportaciones de bienes y servicios (4,7%) y formación bruta de capital fijo en 2,6%. A nivel de las industrias, el mayor crecimiento se observa en refinación de petróleo (22,7%); pesca excepto

camarón (13,9%); acuicultura y camarón (10,9%); comercio (7,9%) y comunicaciones (6,7%) (BCE, 2021)

Las 24 provincias del Ecuador cuentan con la presencia del sector avícola, no obstante para la cría el 80% está distribuido en: Guayas, Pichincha, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Cotopaxi, Imbabura y Pastaza. (INEC, 2020)

En 2019 estuvieron en producción 14,43 millones de ponedoras a nivel nacional, las que generaron 3 904 millones de huevos, cifra que superó en un 8% a la producción de huevos de 2018 (3 625 millones de unidades). (CONAVE, 2020)

En cambio, el consumo de carne de pollo se obtuvo de los datos de producción nacional y del número de habitantes. Para 2019, este valor fue de 30,43 kilogramos por persona al año; es decir, 16% más alto que en 2018, año en que el consumo per cápita fue de 26,30 kilogramos. (CONAVE, 2020)

En el tema de consumo de huevos de mesa, en 2019 fue de 226 unidades por persona al año, cifra superior en un 6% a 2018, que se situó en 213 huevos. (CONAVE, 2020)

2.4. Análisis de la competencia

Competidores potenciales.- En el sector avícola, los competidores aumentan y aparecen en cualquier momento, cada uno con su ventaja competitiva para liderar en el mercado. En el caso de la empresa Granjita Market, sus principales competidores son: Avesca, Granja Master, Pronaca entre los principales competidores a nivel nacional. Se detalla el cuadro de calificación en la tabla 8.

Existe una fuerte competencia con empresas cuyos productos los traen de otro país o empresas con una fortaleza en estructura y experiencia.

Esta competencia permite a la empresa poder analizar los puntos que debe fortalecer como son: estructura física, personal, diversificación de productos, potencializar su marketing.

Poder de negociación proveedores.- Existen una gran variedad de proveedores para el abastecimiento de producto para la empresa, inclusive la empresa importa productos de Colombia. Se detalla el cuadro de calificación en la tabla 8.

El sector tiene altos costos de producción, costo de las materias primas como el maíz amarillo duro que es el principal insumo para la elaboración del alimento balanceado utilizado para la alimentación de pollo y cerdo.

El principal producto para el alimento en el sector avícola es el maíz, el precio de este productos suele subir drásticamente generalmente mucha de las veces especulación. El precio de sustentación, fijado por el Gobierno a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es de USD 14,60 y se aplica para el quintal de 45,36 kilogramos de grano amarillo duro con 13 % de humedad y 1 % de impurezas no se respeta. (El Avicola, 2021)

En el mercado local el precio actual es de USD 19,00, es decir, frente al precio referencial existe un incremento del 30.3 %. Se dice que para enero del 2022 el valor podría sobrepasar los USD 22,00. (El Avicola, 2021)

La empresa tiene en un futuro potencializar su propia elaboración de maíz.

Poder de negociación de los compradores.- Los principales compradores de los productos de la empresa Granjita Market, son los Gad con los proyectos que va ganando la empresa otorga sus productos mensualmente, los proyectos son a nivel nacional, con la asignación de un presupuesto se determina proyectos con los que se aplica a través de licitación. Se detalla el cuadro de calificación en la tabla 8.

La empresa diversificarà los productos que tiene para no solo depender los proyectos GAD, sino también de la producción y comercialización de huevos.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.- La situación actual de múltiples productos sintéticos ha logrado que el mercado actual del consumo de cárnicos se considere inestable en ciertos puntos del cual mucha ciudadanía no se nutre diariamente, sino que consumo productos que simplemente les lleve a la sensación de haber consumido un producto que logro llenar su estomago, pero

no lleva a que se logre una estabilidad saludable del consumidor, donde la situación actual contrae la idea de negocio, en este punto, solo la calidad del producto, el precio del mismo, la sensación que produzca con el cliente y el sistema mejorado de ventas, preveerá resultados favorables para la empresa y no negativa como sucede en otros casos empresariales en la actualidad. Se detalla el cuadro de calificación en la tabla 8.

Mediante las campañas publicitarias no solo se va a dar a conocer la empresa sino los productos con lo beneficios nutricionales que poseen, potencializando y concientizando el consumo de un producto natural que aporta a los valores nutricionales del ser humano.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación del Problema u Oportunidad de Mejora

2.5 Indagación de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.

La principal demanda que tiene la empresa son los proyectos Gad, con la venta de pollos, chanchos principalmente, los mismos que se durante estos dos años se han incrementado. Al momento se tiene como promedio dos proyectos mensuales, en donde esta demanda o el número de unidades que se requiere por proyecto, ya se encuentra predeterminada. (Market, 2021)

Se busca diversificar la cartera de productos que tiene la empresa para no tener solo un producto como son los proyectos como ingresos sin una diversidad de ellos.

Así como dar a conocer a la empresa posicionándola en el mercado de la provincia de Bolívar

2.5.1 Muestra de Proyectos Gad

- 2 Gad (Proyectos mensuales) con un volumen de venta de aproximadamente 7000 pollos.

- La empresa atiende cerca de 30 proyectos anuales, es el número de proyectos ganados en el 2020 y 2021 como promedio (Market, 2021)
- Otro producto que tiene la empresa es la venta de huevos, producto que se busca potencializar, ya que al momento la oferta no cubre la demanda en el sector.

Propuesta de Solución del Problema Identificado

Tabla 3

Cuadro comparativo entre demanda y oferta de producto huevos por provincia

| Ciudad | Demanda | Oferta Actual | Unidad por persona semanal |
|--------------------|------------------|--------------------------------|----------------------------|
| | Población 2020 | Producción de huevo por semana | |
| AZUAY | 881.394 | 823.544 | 0,93 |
| BOLÍVAR | 209.933 | 82.785 | 0,39 |
| CAÑAR | 281.396 | 238.713 | 0,85 |
| CARCHI | 186.869 | 86.486 | 0,46 |
| COTOPAXI | 488.716 | 19.775.936 | 40,47 |
| CHIMBORAZO | 524.004 | 1.729.585 | 3,30 |
| EL ORO | 715.751 | 2.463.265 | 3,44 |
| ESME-RALDAS | 643.654 | 222.163 | 0,35 |
| GUAYAS | 4.387.434 | 587.110 | 0,13 |
| IMBABURA | 476.257 | 131.654 | 0,28 |
| LOJA | 521.154 | 325.352 | 0,62 |
| LOS RÍOS | 921.763 | 2.747.634 | 2,98 |
| MANABÍ | 1.562.079 | 3.923.718 | 2,51 |
| MORONA SANTIAGO | 196.535 | 166.799 | 0,85 |
| NAPO | 133.705 | 123.044 | 0,92 |
| PASTAZA | 114.202 | 1.771.730 | 15,51 |
| PICHINCHA | 3.228.233 | 14.051.382 | 4,35 |
| TUNGU-RAHUA | 590.600 | 32.278.148 | 54,65 |
| ZAMORA CHINCHIPE | 120.416 | 32.392 | 0,27 |
| GALÁ-PAGOS | 33.042 | | 0,00 |

| | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------------|------|
| SUCUMBIOS | 230.503 | 339.893 | 1,47 |
| ORELLANA | 161.338 | 115.204 | 0,71 |
| SANTO DOMINGO | 458.580 | 4.417.459 | 9,63 |
| SANTA ELENA | 401.178 | 178 | 0,00 |
| ZONA NO DELIMITADA | 41.907 | | 0,00 |
| TOTAL | 17.510.643 | 86.434.176 | |

Fuente: (ESPAC, 2020) (INEC, 2020)

Elaborado: Angélica Coronado P

En el siguiente análisis podemos observar que dentro de la provincia Carchi existe una oportunidad de ingresar al mercado con este producto. La empresa puede trabajar en estrategias para incentivar su producción y abastecimiento a la zona.

Se ha tomado en cuentas otras provincias en donde la empresa ha trabajado en conjunto con los proyectos del Gad para entrega de pollos y también se observa una importante oportunidad como Esmeraldas, Imbabura, Pichincha.

Existen otras provincias pionera en el producto de huevos como son Cotopaxi, Tungurahua que inclusive abastesen a nivel nacional.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Objetivos de Investigación de Mercados

2.5.2 Investigación de Mercado

2.5.2.1.- Definir el objetivo de la investigación

- Conocer las oportunidades de mejora y fortalezas que tiene la empresa hacia sus clientes actuales y potenciales.
- Diseñar nuevas estrategias en base a las necesidades y expectativas que pueda tener el mercado objetivo.
- Potencializar las ventas de productos actuales de la empresa para incrementar las ventas y rentabilidad..

- Mejorar la comercialización de productos avícolas en pie para empresas y proyectos medianos en la provincia de Carchi.
- Evaluar la posición en el mercado con respecto a la competencia de la empresa Granjita Market, ya que una de sus metas es ser líder en norte del país.
- Implementar dentro de la empresa la herramienta Cavas para poder administrar de forma estratégica el negocio.

Diseño y Métodos de Investigación

2.5.2.2 Establecer la metodología (considerar análisis de oferta y demanda)

El estudio está enfocado mediante un método cualitativo mediante entrevistas a los GAD municipales de las diferentes provincias, evaluando los proyectos ya entregados anteriormente.

El método cualitativo se utilizará para la evaluación y diagnóstico de proyectos ya entregados; y el método cuantitativo para determinar la factibilidad de potencializar un nuevo producto dentro del sector.

Los estudios cuantitativos nos permiten tener el análisis numérico y estadístico de la aceptación o rechazo de un producto o servicios, proyectar las ventas de un producto específico estudiando el futuro mercado. Permite determinar el rendimiento actual de la empresa para evaluar los incrementos económicos con la aplicación de nuevas estrategias de marketing en la empresa. (Villegas Martínez, V. G. (2015).

Los estudios cualitativos nos permite obtener datos de información documental y en contacto con la realidad, podemos conocer causas y efectos de la problemática actual estableciendo soluciones para obtener los resultados esperados y emplear estrategias de mejoramiento continuo. (Herrera, 2009)

2.5.2.3 Caracterizar la población objetivo y segmento

Los GAD, tienen un enfoque de ayuda socioeconómica a los estratos más bajos de la población, con ello se busca entregar producto de calidad para que dichas personas puedan manejarlo de una manera fácil y adecuada y con ellos solventar algunas necesidades de su economía familiar.

Los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. (INEC, 2022).

Los proyectos Gad van desde un nivel C- y D.

Dentro de los sectores a los que GAD, están enfocados son los adultos mayores, madres solteras y personas de bajos recursos en general. La Sercop define a que sectores entregar el producto mediante los proyectos de licitación.

Hipótesis

Con el presente estudio se busca comprobar que a más de continuar la empresa trabajando con la venta de pollos a las comunidades rurales del país, a través de los Proyecto Gad; el producto de huevos se pueda potencializar en la Provincia del Carchi.

Población y Muestra

Tabla 4

Población: Entrevistas

| Indicador | Población | Técnica |
|------------------|-----------|-------------|
| Gerente General | 1 | Entrevista |
| GAD Provinciales | 6 | Entrevistas |

Fuente: (Market, 2021)

Elaborador por: Angélica Coronado

La empresa Granjita Market al momento de no tiene un volumen significativo de ventas en el producto de huevos, vende al por menor, sin embargo es un

potencial oportunidad, ya que como se puede evidenciar en la tabla 2, todavía hay una demanda por satisfacer en el producto de huevos en la provincia.

2.5.2.4 Calcular tamaño consumo directo

Se realizar entrevistas por los Proyectos ya entregados a los diferentes GAD del país, se ha realizado entrevista a los GAD Montufar, Imbabura, Esmeraldas, Cayambe, Bolivar.. De acuerdo al Anexo 1 se detalla el resumen de las entrevistas a los diferentes GAD.

De acuerdo a la población activa de la provincia del Carchi detallada en la tabla 9, a la cual va dirigida las siguientes encuesta, existen 101.702 habitantes, entre una edad de 20 a 64 años de edad, de todo género. (INEC, 2020)

Tabla 5

Numero de habitantes Provincia del Carchi

| Año | N° de habitantes |
|------------|-------------------------|
| 2016 | 181.265 |
| 2017 | 182.719 |
| 2018 | 184.136 |
| 2019 | 185.523 |
| 2020 | 186.869 |

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborador por: Angélica Coronado

La tasa de crecimiento anual poblacional es del 1.45% en la provincia del Carchi. (INEC, 2020)

Se aplica entrevistas para Gad y encuesta potencializar el producto de venta de huevos en la provincia, para identificar aspectos que nos ayuden al diseño de las estrategias del Plan de Marketing Estratégico y Modelo de Negocio a implementar en la Granja.

Simbología

n= tamaño de muestra

m= tamaño de la población(101.172 para efectos del estudio se tomará un 10%)

e= error máximo admisible, (de 1%al 10%) para este caso se utilizara el 5%.

Tabla 6

Cálculo de la muestra producto huevos

| | |
|-----------|------------------------|
| n= | $\frac{m}{e^2(m-1)+1}$ |
| muestra | 10170 |
| n= | 10170 25 |
| n= | 400 |

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborador por: Angélica Coronado

La muestra es 400 personas para el objeto de nuestro estudio

2.5.2.5 Definir fuentes de información e instrumentos de recolección de datos

Entrevistas a los GAD Nacionales

Entrevistas a través de zoom o teams

Entrevistas a Gad atendidos utilizando una investigación cualitativa, ya que son clientes y con su evaluación sobre los proyectos entregados, determinando nuevas necesidades y expectativas de proyectos futuros.

Encuestas a la población para determinar la aceptación del nuevo producto.

2.5.2.6 Diseñar cronograma de ejecución

Tabla 7

Cronograma

| Mes | Actividades | Semana 1 | | | | | | | Semana 2 | | | | | Semana 3 | | | | |
|-----------|--|----------|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|
| | | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | L | M | M | J | V |
| Diciembre | Días | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | Fecha | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| | Cálculo de la muestra | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planteamiento y diseño de la metodología | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Diseño de la encuesta y entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Entrevistas y encuestas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Envío y recopilación de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado: Angélica Coronado P

2.6 Mercado y Estrategias

Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión

Naturaleza.- Crianza y comercialización de pollo campero.

Filosofía del Negocio

2.6.1 Misión.- Granjita Market, es una empresa que se compromete con sus clientes masivos y finales, garantizando inocuidad con calidad en sus productos, a través de la innovación e implementación de nuevas estrategias con responsabilidad ante el medio ambiente y la sociedad.

2.6.2 Visión.- Entregar a sus clientes productos estandarizado a través de procesos estratégicos, que permitan ser una empresa líder para el norte del país, para estar al servicio de sus clientes, autosostenible y rentable en el tiempo.

2.6.3 Valores Corporativos

2.6.3.1 Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es la combinación de conocimientos intelectuales que permitirán en un ambiente de armonía y respeto obtener los resultados y metas en conjunto.

2.6.3.2 Cumplimiento y Puntualidad.- Disciplina en cumplir a tiempo todos los compromisos obtenidos, dentro del plazo determinado.

2.6.3.3 Confianza.- Es el respaldo total que la empresa brinda a los clientes internos y externos conjuntamente.

2.6.3.4 Calidad.- Es la garantía que cumple la empresa que tiene todos los respaldos y cumplimientos de altos estándares de calidad en sus productos de consumo masivo, que ha pasado por todos los procesos de que su producto es óptimo para el consumo.

2.6.3.5 Iniciativa y Perseverancia.- Es un negocio altamente competitivo, en donde el plus hace la diferencia, el no perder la iniciativa y la nueva forma de hacer las cosas bien.

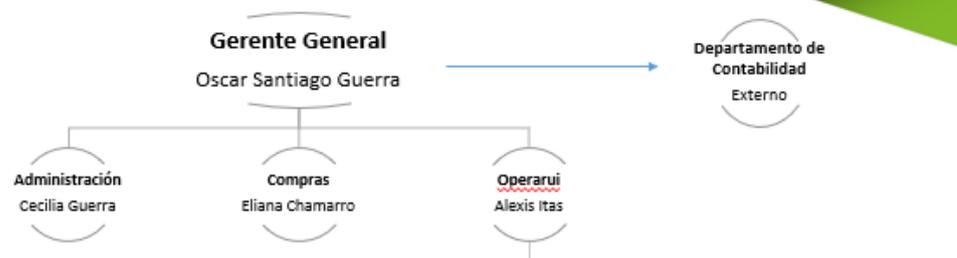
2.7 Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.

La empresa Granjita Market es una micro empresa, dirigida por personas naturales, constituida por tres socios. La misma se maneja con declaraciones mensuales, declaraciones de impuesto a la renta a través del SRI.

2.8 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa

Gráfico 4

Estructura Organizacional Granjita Market



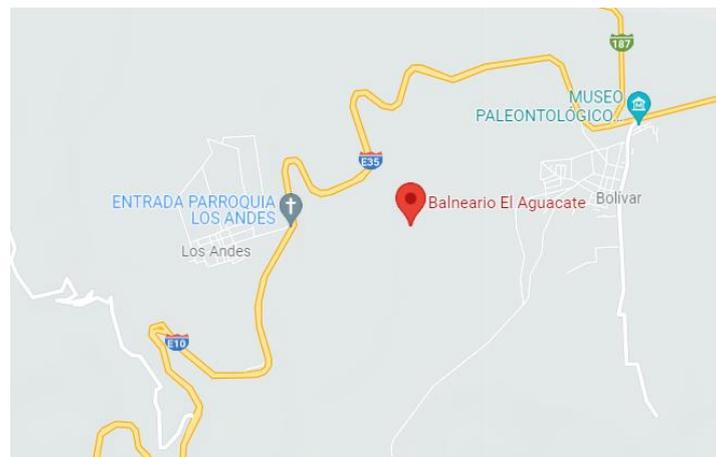
Fuente: (Market, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

La empresa Granjita Market se encuentra ubicada en la provincia del Carchi, Cantón Bolívar, en el sector Agropecuario.

Gráfico 5

Localización Empresa Granjita Market



Fuente: (Maps, 2021)

2.9 Liderazgo en costos

La empresa es líder en costos conservando su calidad, lo que le permite ajustarse a los presupuestos asignados a cada uno de los GAD, logrando así obtener un mejor número de proyectos a favor de la empresa.

Con la evaluación del proceso de la entrega de proyectos de pollo se busca el optimizar aun más sus precios sin dejar la calidad de siempre.

2.10 Diferenciación

La empresa maneja toda una línea avícola como fuente principal pollo campero, gallina ponera y venta de huevos entre otros productos. La empresa desea trabajar en la diferenciación para la innovación de sus productos y potencializar sus ventas.

2.11 Conclusiones del capítulo

- Es importante manejar estrategias adecuadas, que le permitan acercarse de mejor manera a nuevos mercados y con ello potencializar la calidad de su producto, dentro y fuera de la provincia del Carchi.
- El Sector Avícola es uno de los emprendimientos que más ha sobresalido en la etapa de pandemia por su fácil manejo, crianza y valor nutricional para las familias ecuatorianas.
- Los convenios interinstitucionales con los GAD, permiten hacer posible el Plan de Creación de Oportunidades 2021 2025, ya que con estos procedimientos se reactiva la economía de los sectores más afectados tanto social, económica y política.
- Una de las pautas principales para ser pioneros del norte del país es la obtención de una certificación Zoosanitaria, que garantice la calidad e inocuidad del producto que llega al cliente final
- El ingreso a la producción avícola tiene ciertas dificultades, tanto por la zona en donde se requiere establecer este tipo de empresa como la infraestructura y maquinaria adecuada para poder obtener un producto estándar.

- La principal demanda que tiene actualmente la empresa Granjita Market, son los proyectos interprovinciales Gad, sin embargo la empresa identifica una oportunidad en la diversificación de los productos.
- Durante la trayectoria de la empresa el 80% de las ventas de la empresa, han sido por los proyectos ganados, aproximadamente ha trabajado con 30 proyectos anuales.
- La diferenciación de los productos se implementará en la empresa, para poder tener más de un producto como resultado de las encuestas realizadas en la provincia del Carchi, existe una demanda aún por satisfacer de un 186.869, corresponde a un 54% en la provincia del Carchi.
- De acuerdo con los datos revisados en Inec 2020 y Espac 2020 la oferta en el producto de huevos para la provincia del Carchi es 86.486 corresponde a un 46%.
- Dentro de los extractos de los hogares en el Ecuador el 64.20% corresponde a los extractos más bajos en el país, los cuales son destinados los recursos de los proyectos.
- De acuerdo a la población activa de la provincia del Carchi detallada en la tabla 9, a la cual va dirigida la siguiente encuesta, existen 101.702 habitantes, entre una edad de 20 a 64 años de edad, de todo género.
- El 72% de las personas encuestadas en el sector consumen huevo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación del Problema u Oportunidad de Mejora

CAPÍTULO 3

Aplicación de la metodología a utilizar – Análisis del sistema funcional del negocio/compañía/proceso o área actual

El marketing estratégico consiste en definir puntos específicos para identificar el nivel de oferta para determinar la correcta demanda del producto. Al momento la empresa no cuenta con estrategias implementadas anteriormente, el siguiente levantamiento de información nos permitirá construir estrategias de Marketing.

La información sobre la investigación en encuestas es clave para la definición de estrategias de marketing, con el objetivo de comercializar un nuevo producto como son los huevos, se va a utilizar el análisis de las 7P's, incrementando la publicidad digital para dar a conocer a la empresas y sus productos.

Propuesta de Solución del Problema Identificado

Gráfico 6

Marketing Mix – 7 P'S



Fuente: (estrategias-de-marketing, 2021)

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Objetivos de Marketing

- Posicionar a la empresa como líder en la provincia del Carchi.
- Diversificar la cartera de productos y servicios.
- Liderazgo en precios.

Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo

Los productos de Proyectos Gad esta dirigido a las comunicades rurales de estratos sociales bajos.

El producto de pollos y huevos esta dirigido a personas naturales económicamente activas de 20 a 65 años.

Declaración de Posicionamiento (deseado) Versus Posicionamiento Actual

Actualmente la empresa tiene experiencia en varios mercados a nivel nacional, el dar lugar a la diversificación de sus productos brinda la oportunidad para que pueda expandirse principalmente en el mercado de la provincia del Carchi, y en un futuro a nivel nacional.

Estrategia Central de Mercadeo

3.1 Estrategia de portafolio de productos

El principal producto de la Empresa Granjita Market es la venta de los pollitos camperos (rojos, carioquito, grillo, ponedora negra), se obtienen los pollitos bebés para la entrega a los proyectos después de tres semanas de vida con las primeras vacunas (New Castle y Bronquitis), todo depende de las especificaciones que solicite para proyecto de acuerdo con el Gad provincial. Las empresas que cumplan con los requisitos de calidad deben cumplir las normas y buenas prácticas avícolas con la correcta orientación y metodología del manejo de granjas que garantice el producto inocuo y de calidad.

En su mayoría de producto en cuanto a pollitos la empresa importa desde Colombia al Carchi, los proveedores se encargan de todo el transporte y logística hasta que llegue al punto de destino, que es dentro de la Granjita.

Gráfico 7

Productos Granjita Market



En el estudio de mercado realizado se encuesta sobre el producto del huevo, ya que la empresa posee gallinas ponedoras buscando potencializar este producto.

Se pudo identificar que aún hay demanda por satisfacer, por lo que la opción de impulsar este producto la empresa lo ve como una oportunidad para incrementar su volumen de ventas.

Estableciendo alianzas con las principales comercializadoras mayoristas de la provincia para conservar su estrategia de costos y volumen.

3.1.1. Líneas de producto

3.1.1.1 Pollitos camperos (rojos, carioquito, grillo, ponedora negra)

Gráfico 8

Productos Granjita Market



Gráfico 9

Línea de Camperos



Fuente: Empresa Granjita Market

Tabla 8

Descripción del producto

| 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS – POLLITOS PARA PROYECTOS GAD | |
|---|------------------------|
| Especificaciones Técnicas de Pollos Camperos | |
| Cantidad | Depende del contrato |
| Línea genética | Pollo campero |
| Edad | 15 días (generalmente) |

| | |
|--|--|
| Peso | Promedio 130 – 150 gr |
| Morfología | <ul style="list-style-type: none"> - Contextura: tamaño uniforme de acuerdo a la edad y bien emplumados. - Plumaje: de color variado (gris, rojo, negro) debe estar completamente seco. - Ojos: redondos brillantes y bien vivaces. - Patas: la piel de las patas debe ser lustrosa y brillante no debe presentar mal formaciones. - Picos: sin picos cruzados, fuertes y bien conformados. |
| Fisiología | No presentar trastornos digestivos como: heces pastosas o blancas, así como cloacas tapadas, sin presencia de ronquera. |
| Sanidad | Libres de patógenos |
| Comportamiento | Ágiles y vivaces que respondan a estímulos. |
| Ubicación del Galpón | El galpón de donde provengan los pollos camperos debe estar ubicado en una zona templada cuya altura este entre 2000 a 2500 msnm, bajo el mismo ambiente en el cual serán criados, preferentemente de la provincia del Carchi. |
| Certificados | <ul style="list-style-type: none"> - Registro de Inmunización en el cual se visualice que se encuentran suministrados las vacunas de Marek, Gumboro, Newcastle, Bronquitis infecciosa (indicando fechas de vacunación y refuerzo con la firma del responsable, anexo fotografías de la etiqueta del envase administrado). - Como requisito de reactivación económica se tome en cuenta a proveedores del Carchi |
| 2.1. Especificaciones Técnicas de los equipos | |
| Equipo | Bebedero plástico |
| Cantidad | Dependiendo del contrato |
| Capacidad | 5 litros |
| Equipo | Comedero para aves |
| Cantidad | Dependiendo del contrato |
| Capacidad | 5 Kg |
| Equipo | Balanceado para pollos crecimiento |
| Cantidad | Dependiendo del contrato |
| Características | proteína, grasa mínima, fibra máxima |

| Parámetro | Cumple | No cumple |
|-----------------------------------|--------|-----------|
| Oferta técnico – económica | | |
| Línea genética | | |
| Edad de los pollos | | |
| Peso de los pollos | | |
| Morfología | | |
| Fisiología | | |
| Sanidad | | |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Comportamiento | | |
| Ubicación del galpón | | |
| Certificados | | |
| Experiencia del proveedor | | |

Fuente: Empresa Granjita Market

3.1.2 BALANCEADO DE AGROCALIDAD

El balanceado es un alimento fabricado con materias primas de primera clase con maíz, vitaminas y suplementos enfocados en el área de crianza avícola y crianza porcina formulado para satisfacer los requerimientos de sus clientes obteniendo resultados exitosos a lo largo de sus programas de alimentación.

3.1.3 HUEVO GRANJITA MARKET

La empresa Granjita Market visionando el objetivo de la diversificación de productos, visualiza las características del nuevo producto a investigar y de ser factible ha implementar su producción dentro de la misma.

Gráfico 10

Productos Granjita Market



Fuente: Empresa Granjita Market

3.1.3.1 *Tamaño del huevo*

- Huevo extra grande con alrededor de un peso por cada unidad entre 60 a 80 gramos.

- Huevo Grande, con alrededor de un peso por cada unidad entre 50 y 60 gramos.
- Huevo Mediano, con alrededor de un peso por cada unidad entre 40 y 50 gramos.

3.1.3.2 Eliminación de fisuras

Traza (2020) menciona que para que exista un proceso adecuado de clasificación, todo huevo debe ser examinado electrónicamente a través de un sonar, mismo que puede predecir si existen fisuras que a simple vista no podrían ser observadas, gracias a esta maquinaria se puede reducir a un porcentaje mínimo los huevos fisurados llegando así aún margen del 1%.

3.1.3.3 Limpieza, peso y sanitización

El huevo tendrá la garantía de una calidad del 100 % de que pasa el proceso de limpieza, sanitización con los estándares más altos de su salubridad.

3.1.3.4 Fecha vencimiento

El producto tendrá la marca de la empresa impregnada con la fecha de vencimiento con duración de 30 días, tamaño del huevo, para que facilite en el control de caducidad, control de calidad e inventario.

3.1.4 ABONO ORGANICO

El abono orgánico ocasionado por gallinas ponedoras alimentadas con cereales y balanceado de alta calidad ofrece un abono amigable con el ambiente, tiene los siguientes beneficios como abono que es utilizado dentro de la empresa, ya que es una granja autosustentable.

3.1.4.1 Mejora las propiedades físicas y químicas del suelo:

Mediante los residuos orgánicos que se generen de las gallinas ponedoras, se ocupara para el abono de la estructura del suelo agrícola. Convirtiéndose en un suelo fértil, hidratado y orgánico con microorganismos generando humus para su mineralización con macro – micronutrientes.

Se evita la contaminación ambiental con la generación de desechos orgánicos convirtiéndolo en el compostaje o abono útil para la agricultura.

Mediante el embalaje packagin con material reciclable biodegradable, se tendrá la cobertura de los productos de esta forma se aportará también al cuidado del ambiente.

3.2. Diseño de canales de distribución:

Se implementará alternativas de penetración, ventas y comercialización con la asignación de un presupuesto.

3.2.1 Canales

Economipedia (2022) cataloga la distribución como un elemento del marketing que está formada por un conjunto de programas que permiten que los productos al alcance de los consumidores. Además, la distribución cuenta con canales, es decir caminos que atraviesa el producto hasta llegar al punto del consumidor; a veces existe la posibilidad de que la empresa pueda vender directamente al usuario, siempre y cuando se tengan en cuenta otras variables dentro del marketing de ese proyecto.

3.2.2 Tipos de canales de distribución

Economipedia (2022) describe los siguientes canales que son: canal directo el mismo que hace referencia a que el mismo productor ofrece sus servicios de forma directa sin un tercero; en la mayoría de casos son muy pocos los productores que realizan esta acción. Mientras que el canal indirecto está relacionado a la forma en la que el productor puede exponer un servicio, todo esto gracias a un intermediario; esto puede variar según la cantidad de intermediarios que se encuentren en los canales. A partir de los canales se pueden diferenciar dos canales indirectos que son: canal corto en donde se encuentra un solo mediador y canal largo en donde existe una gran variedad de intermediarios, entre ellos destacan distribuidores especiales, revendedores, mayoristas, entre otros.

Los canales de distribución de la empresa Granjita Market es un canal directo y corto de forma física.

3.2.3 Modelos de gestión

Para Lambim, J (2009) creador del libro Marketing Estratégico quien cita a Juan José Fuentes Romero (s.f) el primer modelo de gestión está orientado a la **planificación**, el cual se define como el planteamiento de diferentes propuestas de acción fragmentada en los elementos que los componen y que a su vez permiten la comparación de las diferentes propuestas en función del objetivo general.

Para Tamayo M (2008) el segundo modelo es el del **proceso de organización documental** que es la descripción del contenido, características, propósitos de la organización, con el fin de que el conocimiento pueda ser contenido en resúmenes, registros.

Por último, Chiavenato (2009) nos expresa que el tercer modelo se tiene por enfoque una **gestión organizacional**, misma que sustenta sus bases en **cambios estructurales** es decir en nuevas formas de ver la organización, procesos e implementación de servicios; una estructura clara permite direccionar los procesos, procedimientos y políticas además de la descripción de perfiles y cargos.

3.2.4 Organización de ventas

Mc Graw-Hill (2009) analiza los siguientes factores:

- 1. Volumen de la empresa:** relacionado al número de personas que conforman la planilla para tener un mejor control y seguimiento
- 2. Número de productos y naturaleza de estos:** los tipos de productos y la especialidad del personal en cada uno de ellos.
- 3. Métodos de distribución:** tipo de distribución en relación al nivel de infraestructura.
- 4. Divisiones:** realizadas por áreas comerciales para poder controlar y dirigir.

3.2.5 Cobertura

1. Almacenamiento y stock
2. Transporte
3. Embalajes y contenedores
4. Gestión de Entrega

3.3. Estrategias de precios

La estrategia de la empresa ha sido el liderazgo en costos, ya que es competitivo en precios, manejando los proyectos por volumen, acoplándose a los estándares de cada proyecto.

En el estudio de mercado en cuanto al producto de huevos se puede evidencia precios acordes al mercado, sin embargo, si se estable alianza con establecimientos grandes se debe realizar el análisis para ser competitivos en el precio y poder otorgar a un precio para que se pueda ofertar y ellos a la vez distribuir a al consumo masivo.

- Listas de precios. - Depende del producto
- Descuentos
- Período de pago
- Metodologías de fijación de precios basados en los costos, competencia y demanda.

3.4. Principales acciones de promoción y comunicación

Promoción encaminada a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago). El uso de la tecnología actual y las estrategias del marketing mix mediante herramientas como el e business y el e commerce denotan en el desarrollo de la posición de marca en el mercado, implementando un Modelo de negocio Canvas bajo el sistema de negociación y comercialización electrónica.

3.4.1 Planificación de promociones a desarrollar:

- Publicidad en redes sociales.
- La promoción de ventas.

- Las relaciones públicas.
- El patrocinio.
- Las ferias.

3.4.2 Estructura comercial de primera línea

Parte del marketing mix es la comunicación que informa y persuade a quienes van dirigidas las actividades, productos, precios, marcas o servicios que ofertan en el mercado una determinada empresa.

Mediante la comunicación se busca influenciar para un buen clima social y así motivar a todos los colaboradores de la empresa, trabajando en una buena relación con las personas ya que la mejor imagen empresarial. Esta comunicación se hace internamente, mediante comunicativos corporativos.

- Publicidad
- Promociones
- Relaciones publicas
- Venta personal
- Merchandising
- Ferias y exposiciones
- Marketing directo
- Branding

Nuevo Logo

Gráfico 12

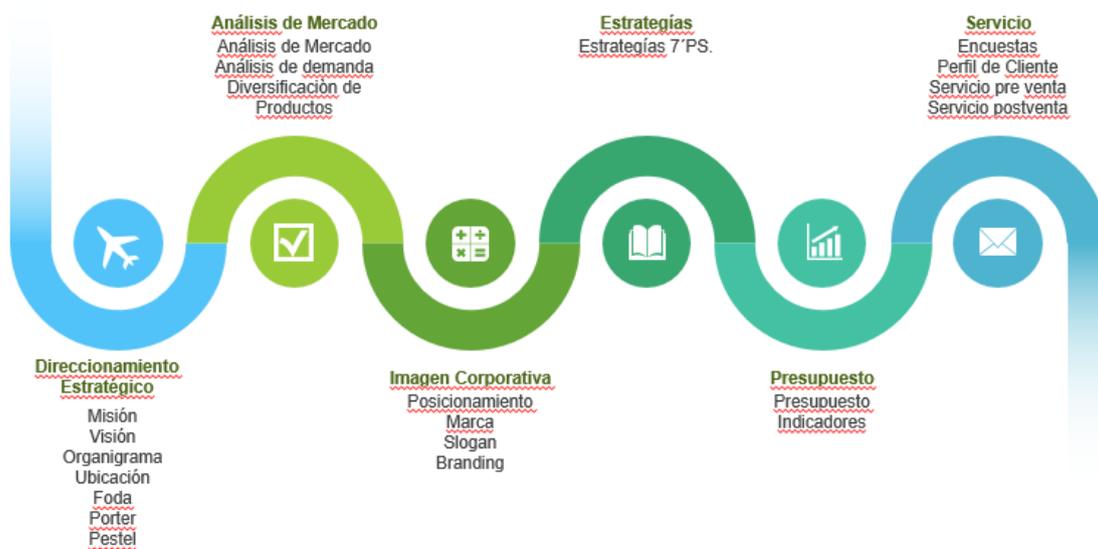
Logo Granjita Market



Fuente: Angélica Coronado

Modelo de Gestión en Marketing y Venta

MODELO DE GESTION EN MARKETING Y VENTA



Fuente: Angélica Coronado P

3.5. Funcionamiento de la estrategia operativa

Análisis de la situación Operacional con enfoque hacia la mejora planteada

3.5.1. Descripción del proceso

Gráfico 13

Macroprocesos Proyectos Gad y comercialización de huevos



La empresa Granjita Market tiene como principal producto la entrega de pollitos en los primeros días para las comunidades de las diferentes provincias ecuatorianas, financiadas a través de los proyectos GAD; para incentivar la economía de estas comunidades.

Estableciendo un proceso para la aplicación de la licitación de estos proyectos, los cuales son mensuales y aplicables en la plataforma Sercop.

1. Aplicar a la licitación de Proyectos en la página Sercop, proceso que se debe revisar mensualmente para estar pendiente del calendario de proyectos.
2. Adquirir productos de acuerdo a las especificaciones del proyecto, el cual se conoce antes de aplicar a la licitación con el detalle de la entrega, cantidad, características, lugar, valor a pagar del proyecto.
3. Criar, vacunar a los animalitos en sus primeros días de vida y así garantizar la calidad para la entrega del producto.
4. Entregar el producto a cada comunidad, con asesoría y capacitación para el buen manejo, desarrollo y aprovechamiento del mismo.



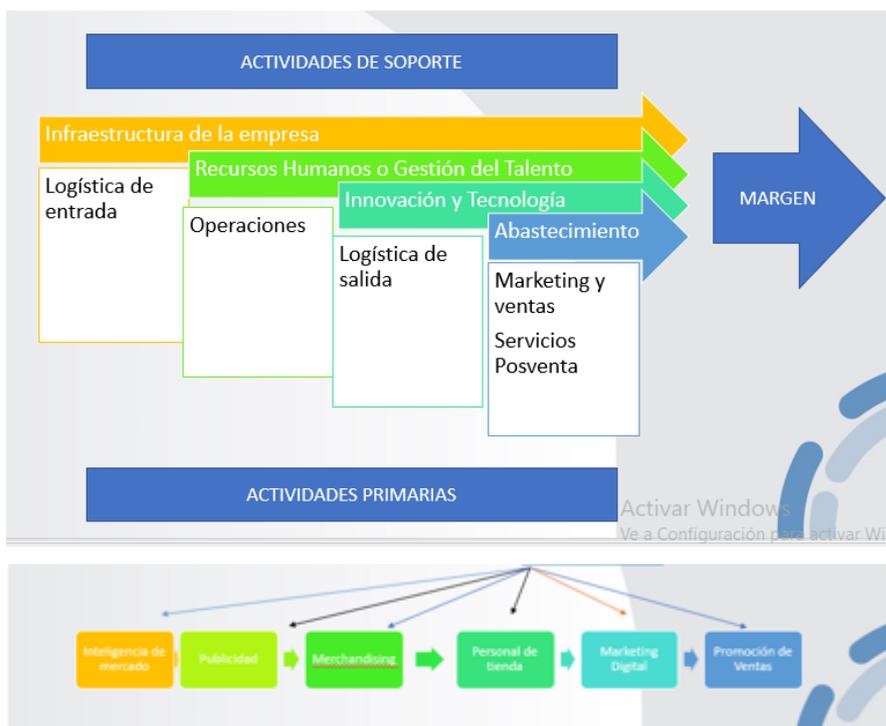
La empresa Granjita Market tiene el objetivo de diversificar los productos que se ha encontrado existe una aceptación en la provincia y aun se tiene demanda por satisfacer. Diseñando un proceso podemos describir a continuación:

1. Producir el producto mediante la compra de gallinas ponedoras, para efectos de la implementación se va a comenzar con 2200 gallinas ponedoras.
2. Recopilación y conteo.- Este proceso es con la adquisición de maquina para que el conteo se realice de forma automática.
3. Distribuir y Comercializar.- Establecer convenios entre supermercados, tiendas grandes de la localidad.
4. Gestionar posventa y nuevas alianzas.- Implementar el proceso de posventa como seguimiento de la entrega, servicio y nuevas necesidades que pueda tener el cliente.

Elaboración: Angélica Coronado P

Gráfico 14

Cadena de Valor - Empresa Granjita Market



Para poder atender los diferentes requerimientos se necesita contar con una estructura consolidada del personal de la empresa, que se encuentre debidamente establecido las actividad de cada persona de acuerdo al perfil del puesto en el área establecida.

Se recomienda dentro de los roles establecer responsabilidades por la conformación directa del área de Infraestructura – operaciones, área de recursos humanos, área de innovación, área de marketing y ventas.

Elaboración: Angélica Coronado P

3.5.2. Capacidad instalada:

La incorporación de tecnología de conteo automático para la empresa es muy importante ya que cada vez avanza en la industria avícola, **recaudando información de número de unidades, temperatura, cuando han comido los animales, unidades de huevos automático.**

Para Lector (2020) la tecnología avanzada como cámaras térmicas, maquinaria de impresión automática, termómetros; con el fin de tomar acción sin que este el productor de forma directa.

Con el uso de la tecnología se busca optimizar tiempos y buscar la eficiencia en los procesos para obtener mayor productividad.

3.5.3. Producción:

Con la implementación del nuevo producto de huevos, se adquiere 2200 pollitas ponedoras para poner en marca, se debe considerar también la infraestructura con un alta inversión, determinar las mejores adecuaciones para la construcción del galpón determinando la densidad del lote tomando en consideración aspectos naturales como clima, tipo de galpón con un ambiente abierto y controlado, sistema de ventilación, peso de beneficio de las aves y regulaciones de bienestar animal.

A través de esta medición permite a la empresa conocer la cantidad de aves por m² de galpón así evitar hacinamiento, evitando con la distancia adecuada graves enfermedades y alta mortalidad.

Para galpones abiertos es de 7 a 8 pollos por metro cuadrado.

3.5.4. Inventarios

Moreno Quintero y Melean Romero (2011) describen la gestión de inventarios como fundamental para el control, y manejo de los mismos, además de garantizar la rotación y utilización de artículos seleccionados en el proceso productivo, tomando en cuenta las siguientes etapas:

1. Implementación de políticas.
2. Delegación de responsabilidades para planificar y controlar
3. Desarrollo de protocolos para el control
4. Generación de un sistema de información que contengan el estado de control de los inventarios.

Todas las organizaciones manejan inventarios, para la empresa Granjita Market no es la excepción, en cuanto al manejo y gestión de estos activos, considerando el enfoque de cadena de valor; considerando los diferentes tipos de inventarios manejados en cada una de las fases de su cadena agro-productiva y la forma cómo se planifican y controlan los mismos durante el proceso productivo de esta empresa. Moreno Quintero y Melean Romero (2011)

Tabla 9

Tipos de inventarios

| Tipo de inventario según la participación del proceso productivo de la Empresa Granjita Market | | | |
|--|--|--|--|
| Fase de cadena productiva | Inventario Materia Primas (insumo) | Inventarios de Productos en Proceso | Inventarios de Productos Terminados |
| Planta de alimentos balanceados | Maíz, sorgo, soya, grasa, aminoácidos, harinas, vitaminas, calcio, combustible y agua | No existen inventarios de este tipo | Alimentos balanceados de diferentes tipos, según los tiempos de crianza del ave. Se despachan en granel o sacos destinados a las granjas internas (autoconsumo), ya para la venta a otras empresas |
| Granjas de levante | Gallinas y gallos bebes, alimentos, balanceados conchas de arroz, medicina, vacunas, combustibles, agua y gas | Aves hembras y machos que permanecen en la granja, durante las 22 semanas de crianza | Aves hembras y machos con 22 semanas de crianza destinados a la reproducción |
| Granjas de reproducción | Gallinas y gallos ponedores ya criados, alimentos balanceados, concha de arroz, medicina, vacunas, combustible, agua y gas | Aves hembras y machos durante 60 semanas en período de apareamiento | Huevos fértiles destinados a la incubación |
| Plantas de incubación | Huevos fértiles, medicina, vacunas, agua, combustible gas y nitrógeno | Huevos fértiles en incubación durante 21 días | Pollitos bebes destinados a la cría |

Fuente: Moreno Quintero y Melean Romero (2011)

Tabla 10

Tipos de inventarios

| inventarios de la empresa Granjita Market, según la función que cumplen dentro de sus operaciones. | |
|--|--|
| Tipos de inventarios | Rubros |
| Inventario de artículos de consumo | Aua, servilletas, cartuchos de impresión, papelería, bombillos, material de empaque, artículos de limpieza, etc. |
| Inventario de artículos para servicio, reparación, reemplazo y repuestos | Motores, válvulas, cadenas, aspas, mangueras, cilindros, bombas etc. |
| Inventarios de amortiguación | Maíz, sorgo, medicamentos, material de empaque, aves en crianza y productos terminados destinados a la venta. |
| Inventario en tránsito | Huevos fértiles, pollitos recién nacidos, pollo criados, pollos beneficiados y pollos despredados. |

Fuente: Moreno Quintero y Melean Romero (2011)

3.6 Situación financiera actual

En el año 2020 para la empresa Granjita Market, fue una oportunidad y crecimiento, ya que en este año es en donde se incrementaron sus ventas más de un 100% con relación a años anteriores.

Gráfico 15

Ingreso en Ventas - Empresa Granjita Market



Elaboración: Angélica Coronado P

Tabla 11

Ventas anuales - Empresa Granjita Market

| NRO | AÑO | INGRESOS | GASTOS-COSTOS | UTILIDAD | CRECIMIENTO EN FUNCION DE UTILIDAD |
|-----|--------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|------------------------------------|
| 1 | 2015 | \$ 3.382,00 | \$ 916,00 | \$ 2.466,00 | |
| 2 | 2016 | \$ 23.629,80 | \$ 9.320,15 | \$ 14.309,65 | 480% |
| 3 | 2017 | \$ 29.140,02 | \$ 14.794,74 | \$ 14.345,28 | 0% |
| 4 | 2018 | \$ 43.159,50 | \$ 36.736,71 | \$ 6.422,79 | -55% |
| 5 | 2019 | \$ 48.580,00 | \$ 36.131,36 | \$ 12.448,64 | 94% |
| 6 | 2020 | \$ 61.057,63 | \$ 27.045,66 | \$ 34.011,97 | 173% |
| 7 | 2021 | \$143.963,56 | \$ 113.597,07 | \$ 30.366,49 | -11% |
| | Total, Ventas | \$352.912,51 | \$ 238.541,69 | \$114.370,82 | 114% |

Elaboración: Angélica Coronado P

La empresa Granjita Market se encuentra en el mercado durante 7 años, en el cual año tras año sus ventas se han ido incrementando, los años más representativos han sido el 2016, 2019 y 2020.

Tabla 12

Estado de Resultados Empresa Granjita Market Año 2021

|  GRANJITA MARKET ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2021 <small>Granjita Market PRODUCCIÓN INTELIGENTE</small> | | |
|---|-----------|-------------------|
| VENTAS | | 143.963,56 |
| EMPRESAS PUBLICAS | 76.824,46 | |
| EMPRESA PRIVADA | 67.139,10 | |
| COSTO DE VENTAS | | |
| Materia Prima | | |
| AVES | 56.798,54 | |
| TRANSPORTE DE AVES A LA GRANJA | 6.815,82 | |
| BALANCEADOS | 32.179,12 | |
| VACUNAS, ANTIBIOTICOS | 1.419,96 | |
| MO | | |
| SALARIO TRABAJADORES | 5.585,11 | |
| CIF | | |
| LUZ | 344,17 | |
| AGUA | 368,55 | |
| GAS | 727,02 | |
| QUIMICOS DESINFECCION | 136,32 | |
| CAJAS CARTON | 1.092,50 | |
| FLETES DE ENTREGA | 1.331,20 | |
| TOTAL COSTO DE VENTAS | | 106.798,31 |
| UTILIDAD ANTES DE GASTOS OPERATIVOS | | 37.165,25 |
| GASTOS OPERATIVOS VENTA Y ADMINISTRACION | | |
| PEAJES | 283,99 | |
| COMBUSTIBLE | 1.703,96 | |
| INTERES DE PRESTAMO | 702,52 | |
| GASTO DE VIAJES | 1.636,47 | |
| MANT. VEHICULOS | 340,00 | |
| GASTOS DE MATRICULA VEHICULOS | 869,95 | |
| GASTO INTERES PRESTAMO VEHICULAR | 1.261,87 | |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | 6.798,76 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | 30.366,49 |

Elaboración: Angélica Coronado P

Tabla 13

Balance General 2021 - Empresa Granjita Market

| GRANJITA MARKET | |
|--|------------------|
| Balance General | |
| Del 1 enero al 31 de diciembre 2021 | |
| ACTIVOS | |
| Activos corrientes | |
| Caja y bancos | 325,74 |
| Cuentas por cobrar proyectos | 4.883,64 |
| Inventario Vacunas | |
| Total Activos corrientes | 5.209,38 |
| Activos no corrientes | |
| Terreno | 35.000 |
| Galpon | 20.000 |
| Menos: Depreciación acumulada | -4.000,00 |
| Maquinaria y equipo | 3.497,50 |
| Menos: Depreciación acumulada | -349,75 |
| Vehiculos | 26.899 |
| Menos: Depreciación acumulada vehiculo | -2.151,92 |
| Otros activos no corrientes | |
| Total Activos no corrientes | 78.894,83 |
| Total Activos | 84.104,21 |
| PASIVO | |
| Pasivo corriente | |
| Cuentas por pagar empleados | 360,00 |
| Prestamos Bancarios | 8.951,22 |
| Prestamo Ban Ecuador | 2.000,00 |
| Otros pasivos corrientes | |
| Total pasivos corrientes | 11.311,22 |
| Total pasivos no corrientes | |
| Prestamo Bancario LP | 16.309,44 |
| Otros pasivos no corrientes | |
| Total pasivos no corrientes | 16.309,44 |
| Total Pasivos | 27.620,66 |
| PATRIMONIO | |
| Capital | 56.484 |
| Otras cuentas del patrimonio | |
| Total Patrimonio Neto | 56.483,55 |
| Total Pasivo y Patrimonio | 84.104,21 |

Elaboración: Angélica Coronado Portilla

Tabla 14

Flujo de efectivo actual - Empresa Granjita Market

| FLUJO NETO DE EFECTIVO ACTUAL GRANJITA MARKET | | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------|---|----------------|-----------|------------------|-------------------------|------------------------|
| Año de operación | Ingresos totales* | Egresos totales | Inversiones para el proyecto | | | Valor de Rescate | Recup. De cap. De Trab. | Flujo Neto de Efectivo |
| | | | Inversion fija, diferida y capital de trabajo | Valor Residual | Fija | Diferida | | |
| 0 | | | 23.500,00 | 1.500,00 | 48.500,00 | | | -73.500,00 |
| 1 | \$ 23.629,80 | \$ 9.320,15 | | | | | | 14.309,65 |
| 2 | \$ 29.140,02 | \$ 14.794,74 | | | | | | 14.345,28 |
| 3 | \$ 43.159,50 | \$ 36.736,71 | | | | | | 6.422,79 |
| 4 | \$ 48.580,00 | \$ 36.131,36 | | | | | | 12.448,64 |
| 5 | \$ 61.057,63 | \$ 27.045,66 | | | | | | 34.011,97 |
| 6 | \$143.963,56 | \$113.597,07 | | | | | | 30.366,49 |

Elaboración: Angélica Coronado P

- Estado de flujos de caja
- Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.

Tabla 15

Análisis Financiero - Empresa Granjita Market

| Los indicadores financieros que arroja el proyecto son: | | | |
|---|-----------------|------------------|--|
| VAN= | 2.952,35 | Se acepta | |
| TIR = | 11,14% | Se acepta | |
| B/C = | 1,01 | Se acepta | |

Elaboración: Angélica Coronado P

Tabla 16

Período de Recuperación - Empresa Granjita Market

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------|------------|------------|-------------------------|------------|------------|------------|-----------------|
| FLUJO ACT. | -73.500,00 | 13.008,77 | 11.855,60 | 4.825,54 | 8.502,59 | 21.118,76 | 17.141,09 |
| SALDO | -73.500,00 | -60.491,23 | -48.635,62 | -43.810,09 | -35.307,50 | -14.188,74 | 2.952,35 |
| | | | Periodo de recuperacion | | | | |
| | | | 6,00 | años | | | |

Elaboración: Angélica Coronado P

3.7. Análisis FODA:

En la empresa Granjita Market antes no se ha realizado un análisis de la matriz FODA, la cual es muy útil para determinar sus oportunidades de mejora, que en base a las mismas se van a crear las estrategias y acciones para mejorar.

Tabla 17

Matriz Foda - Empresa Granjita Market

| MATRIZ FODA - EMPRESA GRANJITA MARKET | | |
|---------------------------------------|--|--|
| N | FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| 1 | Oportunidad para un mercado que aun tiene demanda no atendida | Ingreso a mercados internacionales |
| 2 | La empresa tiene clientes fijos que la conocen con prestigio y experiencia en el mercado en sus procesos y producción. | El mercado nacional poco atendido por la competencia |
| 3 | Se ha especializado en la gama avícola (pollos) | Potencial para expandirse |
| 4 | Espacio físico adecuado de los galpones | Distribución directa a minoristas |
| 5 | Alianza con los mejores establecimientos de la ciudad para la distribución de productos. | Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad |
| 6 | Segmento de mercado definido | Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales. |
| N | DEBILIDADES | AMENAZAS |
| 1 | No existe una planificación administrativa | Ingreso de nuevos competidores en el mercado |
| 2 | Sistema de almacenamiento, conteo manual | Nuevas posibles reformas que existirán en el mercado |
| 3 | No existe un Plan de Marketing, Ventas y Comercialización | Las grandes compañías avícolas se interesan en el proyecto |
| 4 | Posicionamiento en el mercado | La licitación en los proyectos GAD, con la posibilidad de ganar o no, cada proyecto en función de las condiciones. |
| 5 | Inexistencia de Imagen Corporativa | Enfermedades aviares y cambio climático |
| 6 | Fortalecer la logística de distribución | Resistencia del mercado para el ingreso de nuevos competidores. |
| 7 | Maquinaria - Infraestructura | Ingreso de mercadería de otros países. |

Elaboración: Angélica Coronado P

3.8. MATRIZ BCG

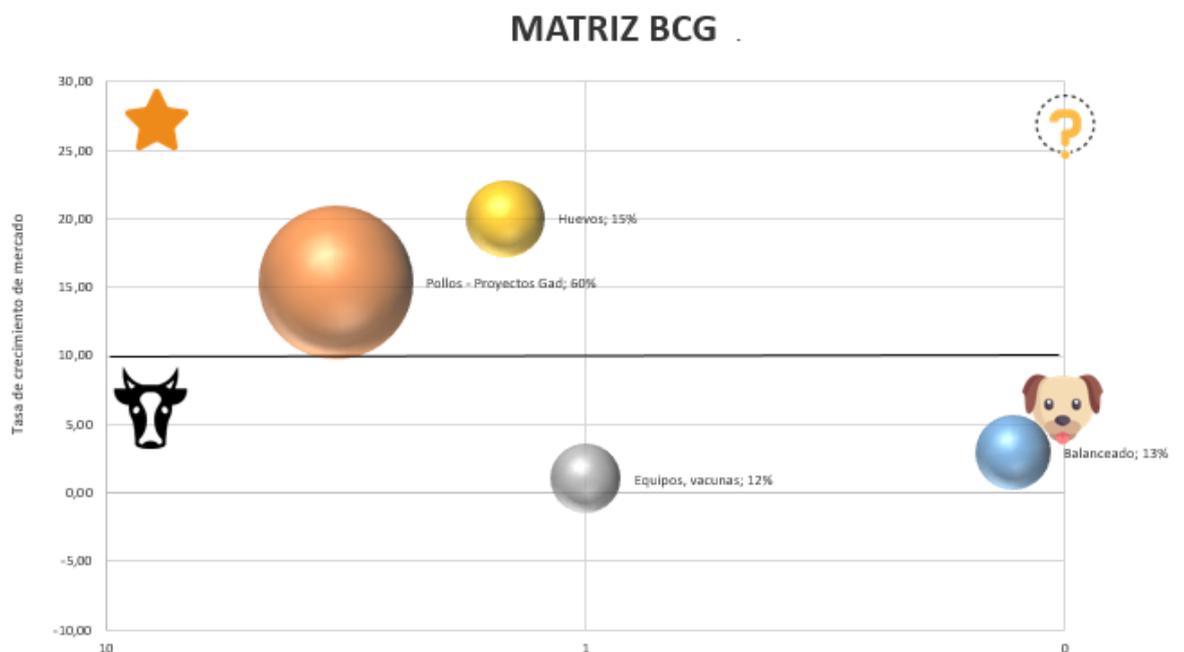
UNIR (2022) menciona que gracias a la matriz BCG se puede reconocer la evolución de los productos además de seleccionar las estrategias adecuadas de acuerdo a la etapa en la que se encuentre el producto y el interés que tenga la empresa como tal.

Esta estrategia se divide en cuatro cuadrantes:

- **Construir:** Se invierte para aumentar las ventas y ganar cuota de mercado.
- **Esperar:** Enfoca los esfuerzos a defender la posición de mercado.
- **Cosechar:** Mejora la rentabilidad de un producto, disminuyendo los costos y gastos.
- **Eliminar:** Si después de toda estrategia comercial el producto no funciona lo más sano para la empresa es descontinuar el mismo.

Gráfico 16

Matriz BCG - Empresa Granjita Market



Elaboración: Angélica Coronado P

3.9. Descripción de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

MODELO DE NEGOCIO CAVAS

El Modelo Canvas es un modelo de negocios que nos ayuda a plasmar en una sola vista la organización y procesos de una empresa para definir su estrategia.

Tabla 18

Modelo Cavas



Elaboración: Angélica Coronado P

3.10. Conclusiones del Capítulo

- Se analizadas las diferentes áreas de la empresa las mismas requieren organización administrativa, levantamiento de políticas y procedimientos, así como los descriptivos de los cargos.
- La empresa al momento no cuenta con estrategias de Marketing establecidas, por lo que se ha realizado el levantamiento de la información para estructurar estrategias de Marketing Mix para dar posición a la empresa en el mercado.
- Se ha levantado información para la construcción de matrices como PESTEL, PORTER, BCG, FODA.
- La construcción del Modelo de Negocio Canvas, permitirá a la empresa tener bien delimitados sus procesos.
- El Marketing Mix va a impulsar productos nuevos (producción y comercialización de huevos) y antiguos (comercialización de pollitos a Proyectos Gad) de la empresa Granjita Market. La empresa tiene una visión autosustentable guiada por la tendencia orgánica, natural, sin químicos, para mejorar el estilo de vida de las personas resguardando su salud y bienestar.
- Se ha implementado branding e impulso de marketing estratégico digital.

CAPÍTULO 4: Propuesta de solución del problema planteado – Propuesta de mejora

Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

1. Impulsar nueva manufactura a base de la primicia de la diferenciación del producto.
2. Conservar el liderazgo en costos bajos con excelente calidad.
3. Establecer la parte administrativa, financiera, comercial de la empresa, ya que al momento la empresa se ha manejado empíricamente.
4. Regularizar a través de la creación de protocolos que contengan de políticas y procedimientos acerca de los procesos dentro de la compañía.
5. Promocionar el marketing y publicidad digital, a través de las TICS.
6. Establecer alianzas corporativas para la venta de sus productos.

4.1. Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

1. Establecer KPI financieros y de crecimiento para medir la rentabilidad de la empresa
2. Establecer KPI de marketing para conocer cuánto dinero se ha invertido por cliente, cuando representa un cliente nuevo y mantener la relación con cada uno vs la rentabilidad de la empresa, sin descuidar el servicio que va de mano.
3. Crear procesos automáticos como la instalación de un CRM.
4. Crear un esquema de compensación y paquete de beneficios para los colaboradores.

4.2. Diseño y desarrollo de la mejora (de ser necesario realice

la investigación de mercado relacionada con el mejoramiento planteado)

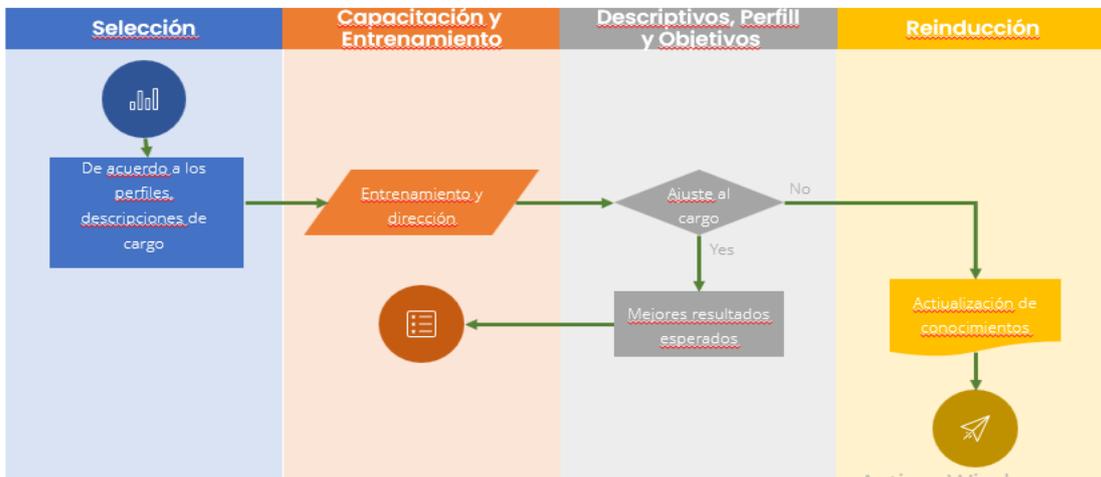
Se realizó una encuesta para la provincia del Carchi, Cantón Bolívar para conocer el grado de aceptación de nuevo producto a impulsar para la comercialización, el cual ha tenido un porcentaje del 72% como interesados en consumirlo.

4.3. Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

E-manuales (2022) definen que los operativos POE o SOP son guías que indican el paso a paso de una actividad y que los colaboradores deben replicar los pasos de la misma forma para continuar con la empresa. El SOP contiene un procedimiento comprensible y conciso que permita al colaborador identificar cualquier problema, además de instruir a los nuevos empleados y tener un proceso de actualización para conocer las necesidades de la organización. Por último, el SOP permite tres acciones:

- Producción/operaciones/logística
- Ventas y servicio al cliente
- Formación de los empleados

4.3. Flujo de procesos con las mejoras realizadas - Formación de colaboradores

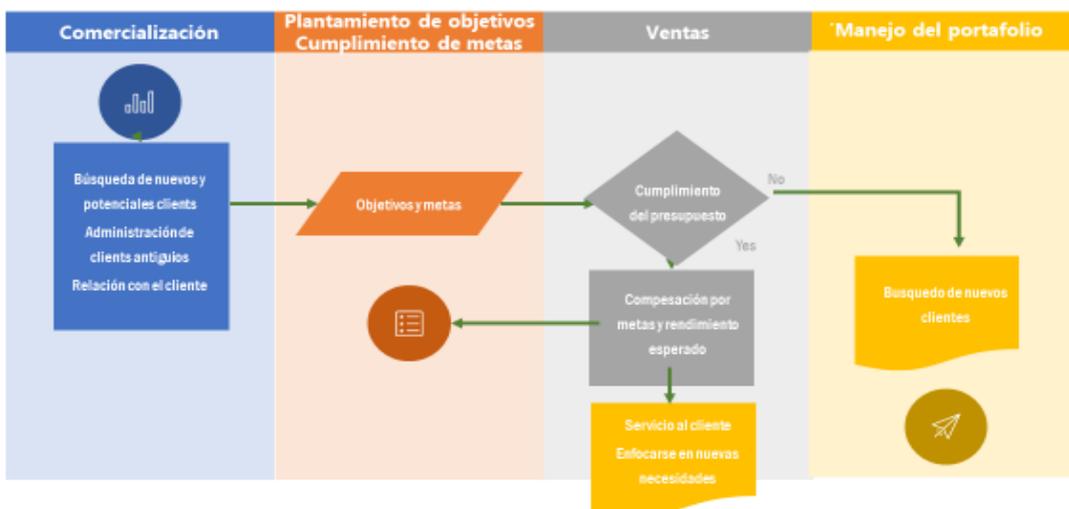


Elaboración: Angélica Coronado P

Ventas y servicio al cliente

Ventas y Servicio al cliente

Empresa Granjita Market-Producción Inteligente

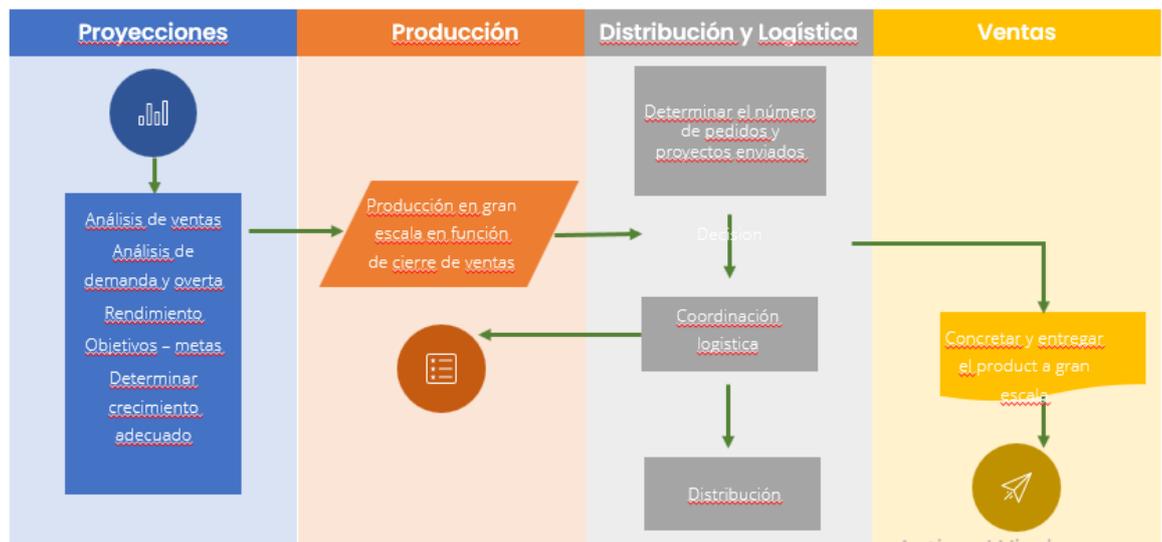


Elaboración: Angélica Coronado P

Producción/operaciones/logística

Producción – Operaciones y Logística

Empresa Granita Market – Producción Inteligente



Elaboración: Angélica Coronado P

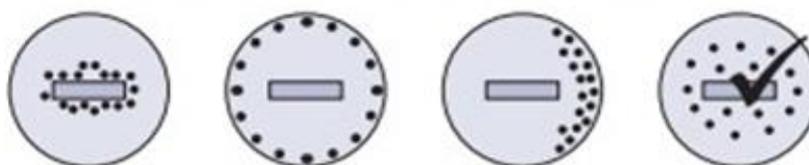
Breeders (2018) expone que para un entorno zootécnico adecuado avícola se debe generar un equilibrio que debe ser dinámico asegurando la calidad a través de la bioseguridad.

4.3.1. ALOJAMIENTO DE LAS POLLITAS

Breeders (2018) considera que la construcción de la cama avícola debe contener diferentes componentes como la temperatura, la distribución de materiales, el tipo de material como la madera. Entre las recomendaciones que el autor manifiesta esta la colocación de termómetros de 8 cm dentro del borde externo y encima de la cama. De igual manera el tipo de movimiento y ventilación permite conocer si las pollitas se encuentran en un nivel óptimo de bienestar y si existe un nivel adecuado de temperatura.

Gráfico 13**Equidad en distribución de las pollos por temperatura ambiental**

Demasiado frío Demasiado caliente Corrientes de aire Ideal



Fuente: Empresa Granjita Market

Los pollitos deben contar un espacio amplio y limpio encontrarse dentro del galpón, lo que conoceremos como cama:

Tabla 19**Componentes para la construcción de cama avícola**

| MATERIAL | CARACTERISTICAS |
|-------------------------|---|
| Cáscara de Arroz | Buena absorción y degradabilidad. |
| Girasol y Maní | Posible contaminación con insecticidas que puedan ser tóxicos. |
| Viruta de Madera | Buena absorción y degradabilidad. Posible contaminación con insecticidas que puedan ser tóxicos. |
| Paja Picada | Paja de trigo. Posible contaminación con agroquímicos, hongos y micotóxicos. Degradación lenta. |
| Paja Desmenuzada | Absorbe poco |
| Cascarilla | Las aves la pueden comer. |
| Aserrín | Inadecuado, polvoroso, y las aves las pueden digerir. |
| Arena | Adecuado su uso en áreas secas o desérticas sobre piso de concreto. |

Fuente: Empresa Granjita Market

4.3.2 MEDIO AMBIENTE

Breeders (2018) expresa que las condiciones ambientales poseen un impacto sobre el bienestar y rendimiento de las aves; factores como la temperatura gases tóxicos, humedad afectan directamente, en el comportamiento del ave por lo

tanto la siguiente tabla siguiente se expone como ejemplo y una guía para la correcta temperatura medida a nivel de las aves.

Tabla 20

Temperatura de aves en función a su edad

| Edad | Temperatura°C |
|-------------------|----------------------|
| Día 1 - 2 | 35 - 36 |
| Día 3 – 4 | 33 - 34 |
| Día 5 – 7 | 31 - 32 |
| Semana 2 | 28 - 29 |
| Semana 3 | 26 - 27 |
| Semana 4 | 22 - 24 |
| Desde la Semana 5 | 18 - 20 |

Fuente: Empresa Granjita Market

4.3.3 VACUNACIÓN

Breeders (2018) considera que las vacunas permiten controlar las epidemias a nivel regional gracias a programas de vacunación específicos. Para realizar la vacunación las aves deben estar sanas, las vacunas en la fecha válida y conocer el número de vacunas, de acuerdo a lo detallado en la tabla 39.

4.3.3.1 Métodos de Vacunación

Breeders (2018) manifiesta que las formas de vacunación son a través de inyecciones o gotas oculares, que en la mayoría de casos son toleradas. Otro método es las vacunas por agua que deben hacerse con cuidado y con el agua sin ningún desinfectante.

4.3.4 NUTRICIÓN

4.3.4.1 Alimentación ad Libitum

Breeders (2018) enuncia que las ponedoras Lohmann son aves elegidas para

mayor producción de huevos, pues su metabolismo permite la transformación de los huevos, cambiando sus nutrientes, por lo tanto, la alimentación se vuelve esencial para evitar algún tipo de daño en el ave a nivel de agotamiento, o en la producción.

4.3.4.2 Suplementos

Breeders (2018) muestra que los suplementos brindan vitaminas, oligoelementos, antioxidantes o carotenoides necesarios para compensar y aportar los nutrientes necesarios.

4.3.4.3 Pre-postura

Breeders (2018) explica que el alimento pre-postura permite que la ave pueda desarrollar un mayor nivel de calcio y nutrientes a través de la dieta en un corto tiempo; de igual manera el alimento pre- postura contiene 2,0-2,5% suficiente para una ave que inicia su producción.

4.3.5 RECOMENDACIONES GENERALES

Breeders (2018) comenta que entre las recomendaciones generales se encuentran: la higiene, control diario, suministro de agua, y bioseguridad.

4.3.5.1 Higiene

Breeders (2018) menciona que la higiene permite la reducción al máximo de enfermedades, entre sus estrategias se encuentran:

- Construcción de granjas lejos de explotaciones avícolas.
- Separar a las aves por edad.
- Prohibición de visitantes a la granja.
- Antes de ingresar a los galpones asegurar la desinfección de las botas.
- Racionar a granel.
- Verificar a diario si no se encuentran pollitos sin vida.

4.3.5.2 Control Diario

Breeders (2018) explica que el control diario permite verificar el estado de salud actual con el objetivo de reducir la mortalidad, a través del control de los

alimentos, el agua y la consistencia de las heces, la temperatura e iluminación.

4.3.5.3 Suministro de Agua

Breeders (2018) expone que el agua limpia es tan esencial como una adecuada alimentación para el desarrollo superior de los animales; por lo tanto, el agua debe ser fresca, potable y las aves deben tener el líquido a su disposición, así como una buena administración de la misma. Por otra parte, se debe tomar en cuenta el uso de un medidor y una temperatura que rodee los 20 ° C. Por último, se debe tener en cuenta que existen químicos que pueden alterar el agua convirtiéndola en aguas duras que contienen sólidos y afectan significativamente a nivel orgánico, es decir daño renal en los pollitos, producción de la cáscaras y disminución del alimento.

4.3.5.4 Bioseguridad

Breeders (2018) señala que entre los objetivos de la bioseguridad es evitar la propagación de las infecciones en la población avícola, el movimiento de las aves a diferentes espacios, el mantenimiento del equipo, el personal de ingreso y retirada de estiércol y los vehículos que entren al área.

1. Poner límite al número de visitantes.
2. Visitar un mínimo de granjas
3. Standarizar las medidas de higiene al entrar y salir de un espacio avícola.
4. Usar ropa apropiada como overoles, calzado y redecillas.
5. Monitorear el control de insectos y roedores

4.4. Simulación incluida la mejora específica (como funcionaría con la mejora incluida)

- a) **Describir el funcionamiento de la mejora específica y como impactará en el negocio.**

Se analizado desde varias frentes a la empresa Granjita Market, construyendo varias matrices que permite el análisis de sus fortalezas y debilidades,

justamente para trabajar en las oportunidades de mejora por ejemplo con la implementación de estrategias descritas bajo el esquema de las 4p.

El impulso que se desea dar a la marca con un nuevo diseño, colores y publicidad.

La construcción del modelo de Negocio Cavas para diseñar el Plan Estratégico anual, partiendo de este los objetivos a mediano y largo plazo.

Mediante las siguientes estrategias se busca que la empresa sea reconocida en el medio comenzando por el norte del país, valorando su experiencia en el sector.

b) Los requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora (inversión inicial, compra, gastos, compras para la producción. Definir las fuentes e inversión).

Se cuenta con cinco socios que están interesados en invertir en el proyecto para aportar el 50% del capital y otro 50% sería con financiamiento bancario.

c) Explique el funcionamiento de la mejora en función de ingresos o disminución de costos

Los ingresos se incrementarían, pero también se incrementaría el aporte propio y financiamiento, es necesario para cumplir lo proyectado en función del lanzamiento de un nuevo producto.

Destinando el flujo necesario para Marketing y Publicidad permitirá a la empresa que sea una de las más conocidas al norte del país.

La estrategia de liderar en costos mediante la importación continuaría bajo los esquemas actuales.

Creación de la fuerza de ventas para que enfocarse en la búsqueda de nuevos clientes comercializando los productos y atendiendo el portafolio que genere.

4.5. Indicadores del nuevo desempeño (nuevos tiempos de ciclo, tiempos de toque, productividad, eficiencia, etc.).

4.5.1 Tiempo de ciclo

En entregas de pollitos para los proyectos GAD el tiempo de ciclo es de tres semanas generalmente.

Para la producción de huevos el tiempo de ciclo es a diario, dependiendo del número de gallinas, considerando un 80% de producción para la estimación mensual y anual.

4.5.2 Indicadores de Productividad y Eficiencia

1. Número de Proyectos Aplicados/Número de Proyectos Ganados
2. Ventas totales/Costos
3. Unidades producidas / Unidades vendidas
4. Alianzas Nuevas/Alianzas permanentes
5. Porcentaje de crecimiento en ventas
6. Rentabilidad Mensual – ROE
7. Gestión de Ventas / Número de negocios cerrados
8. Porcentaje de desperdicio / Porcentaje de abono
9. Reciclaje
10. Número de aves vivas/Número de aves muertas

4.5.3 Indicadores de Producción

1. **Porcentaje producción:** Es la relación entre las TUP (Total Unidades producidas) y las TG (Gallinas totales). $\% \text{ producción} = TUP / TG$
2. **Porcentaje Mortalidad:** Es la relación entre las UGM (Unidades Gallinas Muertas) y las TG (Gallinas totales iniciales) $\% \text{ Mortalidad} = UGM / TG$
3. **Porcentaje Rotura:** Es la relación entre las UR (Unidades Rotas) y las TUP (Total Unidades producidas) $\% \text{ Rotura} = UR / TU$

Viabilidad Financiera del Proyecto

4.6. Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

Generar archivos de P&G, Flujo de Caja y Balance General.

Tabla 21 Capital de Trabajo - Empresa Granjita Market

| CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| CONCEPTO | MESES PRIMER AÑO | | | | | | | | | | | | |
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Por Ventas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 149.993,11 | 159.871,48 | 165.450,24 | 164.459,77 | 159.179,71 | 145.391,68 | 138.150,14 | 131.034,45 | 252.056,91 | 1.465.587,50 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | | |
| Costos Variables | 25.051,68 | 29.126,33 | 33.135,14 | 37.078,91 | 40.726,23 | 41.315,99 | 41.139,82 | 40.964,70 | 40.790,63 | 40.617,61 | 40.456,32 | 68.675,77 | 479.079,11 |
| Costos Fijos | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 11.850,00 | 142.200,00 |
| Total Egresos | 36.901,68 | 40.976,33 | 44.985,14 | 48.928,91 | 52.576,23 | 53.165,99 | 52.989,82 | 52.814,70 | 52.640,63 | 52.467,61 | 52.306,32 | 80.525,77 | 621.279,11 |
| Flujo de | | | | | | | | | | | | | |
| Efectivo | -36.901,68 | -40.976,33 | -44.985,14 | 101.064,21 | 107.295,26 | 112.284,25 | 111.469,95 | 106.365,01 | 92.751,05 | 85.682,53 | 78.728,12 | 171.531,14 | 844.308,39 |
| Efectivo Acumulado | -36.901,68 | -77.878,00 | -122.863,14 | -21.798,94 | 85.496,32 | 197.780,57 | 309.250,53 | 415.615,54 | 508.366,59 | 594.049,12 | 672.777,24 | 844.308,39 | |

Elaboración: Angélica Coronado P

Se detalla a continuación el flujo de capital del primer año de proyecto, a partir del tercer mes tenemos ingresos por ventas, tomando en cuenta que los costos inician desde el primer mes. A partir del quinto mes del año se comienza a tener flujo de efectivo, es decir comienza a tener liquidez.

4.6.1. Estado de situación y balance general

Tabla 23 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS DE VIDA DEL PROYECTO.

| CONCEPTO/PERIODO | Proyectados | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | 1.465.587,50 | 1.480.243,38 | 1.495.045,81 | 1.509.996,27 | 1.525.096,23 |
| COSTOS DE PRODUCCION | 479.079,11 | 539.419,90 | 544.814,10 | 550.262,24 | 555.764,87 |
| UTILIDAD BRUTA | 986.508,39 | 940.823,47 | 950.231,71 | 959.734,02 | 969.331,36 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS | 142.200,00 | 143.622,00 | 145.058,22 | 146.508,80 | 147.973,89 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | 844.308,39 | 797.201,47 | 805.173,49 | 813.225,22 | 821.357,47 |
| FINANCIAMIENTO | 25.304,80 | 115.756,68 | 115.756,68 | 115.756,68 | |
| UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS | 819.003,59 | 681.444,79 | 689.416,81 | 697.468,54 | 821.357,47 |
| P.T.U. (10%) | 81.900,36 | 68.144,48 | 68.941,68 | 69.746,85 | 82.135,75 |
| ISR (30%) | 245.701,08 | 204.433,44 | 206.825,04 | 209.240,56 | 246.407,24 |
| UTILIDAD NETA | 491.402,15 | 408.866,87 | 413.650,08 | 418.481,12 | 492.814,48 |
| Egresos Totales | 948.880,55 | 955.619,82 | 965.639,05 | 975.758,46 | 1.032.281,75 |

Elaboración: Angélica Coronado P

Se detalla a continuación el Estado de Resultados proyectado a cinco años de lo que comienza el proyecto, en donde se evalúa que frente a las ventas existe egresos del 65% aproximadamente y con una utilidad con un promedio del 35%.

4.6.2. Estado de flujos de caja

Tabla 24 Flujos de caja

| INDICADORES FINANCIEROS | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|-----------------|---|----------------|-------------------------|------------------|---------------|------------------------|
| FLUJO NETO DE EFECTIVO | | | | | | | | |
| Año de operación | Ingresos totales* | Egresos totales | Inversiones para el proyecto | | | Valor de Rescate | | Flujo Neto de Efectivo |
| | | | Inversion fija, diferida y capital de trabajo | Valor Residual | Recup. De cap. De Trab. | Residual | cap. De Trab. | |
| 0 | | | 499.150,00 | 50.000,00 | 270.139,01 | | | -819.289,01 |
| 1 | 1.465.587,50 | 948.880,55 | | | | | | 516.706,95 |
| 2 | 1.480.243,38 | 955.619,82 | | | | | | 524.623,55 |
| 3 | 1.495.045,81 | 965.639,05 | | | | | | 529.406,76 |
| 4 | 1.509.996,27 | 975.758,46 | | | | | | 534.237,80 |
| 5 | 1.525.096,23 | 1.032.281,75 | | | | 42.867 | | 535.681,15 |

Elaboración: Angélica Coronado P

Se detalla a continuación el estado de flujos de caja con 5 años de proyección

4.6.3. Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.

Tabla 25 Cálculos

CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 10%

| Año de operación | Costos totales (\$) | Beneficios totales (\$) | Factor de actualización 10,0% | Costos actualizados (\$) | Beneficios actualizados (\$) | Flujo neto de efectivo act. (\$) |
|------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 0 | 819.289 | 0 | 1,000 | 819.289,01 | 0,00 | -819.289,01 |
| 1 | 948.881 | 1.465.588 | 0,909 | 862.618,68 | 1.332.352,27 | 469.733,59 |
| 2 | 955.620 | 1.480.243 | 0,826 | 789.768,45 | 1.223.341,63 | 433.573,19 |
| 3 | 965.639 | 1.495.046 | 0,751 | 725.498,91 | 1.123.250,04 | 397.751,14 |
| 4 | 975.758 | 1.509.996 | 0,683 | 666.456,16 | 1.031.347,77 | 364.891,61 |
| 5 | 1.032.282 | 1.567.963 | 0,621 | 640.965,75 | 973.581,60 | 332.615,85 |
| Total | 4.665.187 | 7.518.836 | | 4.504.596,95 | 5.683.873,32 | 1.179.276,36 |

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

| | | |
|--------------|---------------------|------------------|
| VAN= | 1.179.276,36 | Se acepta |
| TIR = | 57,31% | Se acepta |
| B/C = | 1,26 | Se acepta |

Elaboración: Angélica Coronado P

De acuerdo al análisis financiero detalla que el proyecto es viable con una tasa de descuento del 10%.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| FLUJO ACT. | - 819.289,01 | 469.733,59 | 433.573,19 | 397.751,14 | 364.891,61 | 332.615,85 |
| SALDO | - 819.289,01 | - 349.555,42 | 84.017,77 | 481.768,90 | 846.660,51 | 1.179.276,36 |

El último saldo negativo corresponde al número de años de recuperación

| |
|--------------------------------|
| Periodo de recuperacion |
| 2,00 años |

Elaboración: Angélica Coronado P

4.7. Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la

mejora (Impacto financiero, económico, de gestión, según el caso, etc.)

1. De acuerdo con el análisis financiera es un proyecto totalmente viable, de alta inversión. Se cuenta con la inversión del 50% del capital del aporte de los socios y el resto con financiamiento para proyectos productivos.
2. El proyecto se estima para 5 años con un retorno de la inversión en dos años.
3. Tenemos un financiamiento de \$300.000 que se realizaría con una solicitud de crédito a Ban Ecuador para proyectos productos, con una tasa de 9% aproximadamente, el cual se solicitaría con pagos con cuota fija a tres años con un año de gracia con pago de interés al capital.
4. De acuerdo al análisis tenemos un VAN de \$1'179.276.36, un TIR bastante positivo del 57.31%, de acuerdo a la inversión realizada.
5. El impacto económico esperado es bastante positivo considerando unas ventas del 56% sobre la demanda insatisfecha investigada.
6. Se proyecta una inversión en marketing y publicidad para la empresa, para poner en marcha el Plan de Marketing Mix junto con las estrategias levantadas.
7. El periodo de recuperación de la inversión es de 2 años en comparación a los ingresos que hoy por hoy tiene la empresa de 6 años de recuperación de la inversión.

CAPÍTULO 5:

Conclusiones Generales y Recomendaciones

CONCLUSIONES GENERALES

1. La implementación del marketing digital mediante los medios sociales y de comunicación genera posicionamiento mediante la recordación atrayendo a más clientes y así ganar cobertura nacional. La empresa ha entregado producto en Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Cuenca, el objetivo es extenderse a nivel nacional en los próximos 4 años.
2. Implementando el análisis del marketing digital se busca posicionarse en la mente del consumidor, tomando en cuenta las 7ps principales del marketing, implementando cada una de las estrategias, Plan de Marketing y Modelo Cavas.
3. La construcción de políticas y procedimientos operativos generan una guía clara y clave para el desarrollo con la guía adecuada de sus procesos administrativo, operativo, comercial.
4. De acuerdo al análisis tenemos un VAN de \$1'179.276.36, un TIR bastante positivo, de acuerdo a la inversión realizada.
5. El impacto económico esperado es bastante positivo considerando unas ventas del 56% sobre la demanda insatisfecha investigada frente a la oferta actual del sector 44%, de acuerdo a los datos de Inec y Espac 2020. Hay una aceptación del 72% en las encuesta de consumo de huevo.
6. Durante la trayectoria de la empresa el 80% de las ventas de la empresa, han sido por los proyectos ganados, aproximadamente ha trabajado con 30 proyectos anuales, con la implementación del nuevo producto las ventas no solo van a depender de los Proyectos Gad sino de otros productos que la empresa va a producir para la provincia del Carchi.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar los modelos Canvas y Marketing desarrollados en la siguiente investigación de la Empresa Granjita Market, actualmente en donde el mundo ha dado un cambio enfocándonos en el público objetivo de manera digital; permitiendo cerrar proyectos futuros que beneficia al sector, al Cantón Bolívar y a la Provincia del Carchi. El modelo Canvas va a permitir plasmar estratégicamente en forma de lienzo las iniciativas para dar marca al modelo del negocio justamente para mapear todos las políticas y procesos que se debe implementar para dar la formalidad y estructura a la empresa.
2. Se recomienda enviar la publicidad para el sector avícola a través de redes sociales, ferias provinciales y cantonales para posicionarse en el sector, incrementando la ventas al por mayor así como en el sector y extenderse a nivel nacional, a través del Plan de Marketing diseñado.
3. Las investigaciones realizadas al marketing digital deben ser enfocadas en todos los sectores productivos del Ecuador; la pandemia ha demostrado que los negocios digitales son la nueva forma de hacer comercio lo que nos brinda la oportunidad de abrir mercado.

REFERENCIAS

- Merchán, J. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021 2025*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Villegas Martínez, V. (2015). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/170066?page=57.>)
- ESPAC. (2021). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- Maps, G. (2021). Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Balneario+El+Aguate/@0.4992632,-77.9431681,13.75z/data=!4m6!3m5!1s0x8e29875c16d1fb25:0xa0193d55288bef8d!4b1!8m2!3d0.4993948!4d-77.9215236>
- CHAIN, S. (2000). Preparación y Evaluación de proyectos. En N. S. Chain, *Preparación y Evaluación de proyectos* (pág. 84).
- ESPAC. (2020).
- CONAVE. (2020). *Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador*. Obtenido de <https://www.conave.org/informacion-sector-avicola-publico/>
- Herrera, P. (2009). Investigación de mercado.
- INEC. (2022). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- El Avicola. (2021). *El sitio Avicola*. Obtenido de Rechazan el incremento desmedido del precio del maíz y la especulación:

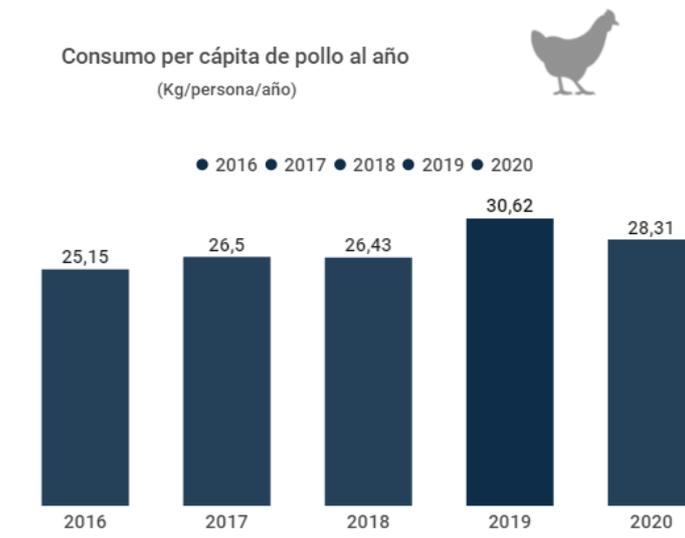
<https://www.elsitioavicola.com/poultrynews/33848/rechazan-el-incremento-desmedido-del-precio-del-maaz-y-la-especulacion/#:~:text=En%20el%20mercado%20local%20el,sobrepasar%20los%20USD%202022%2C00>.

BCE. (2022). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>

Anexos

Gráfico 14

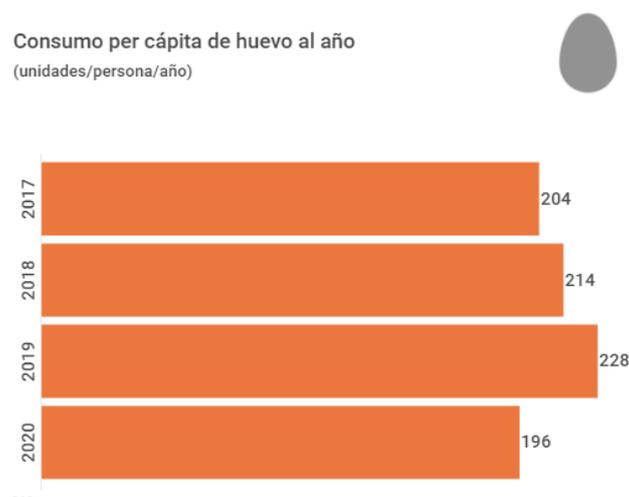
Consumo per cápita de pollo al año



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 15

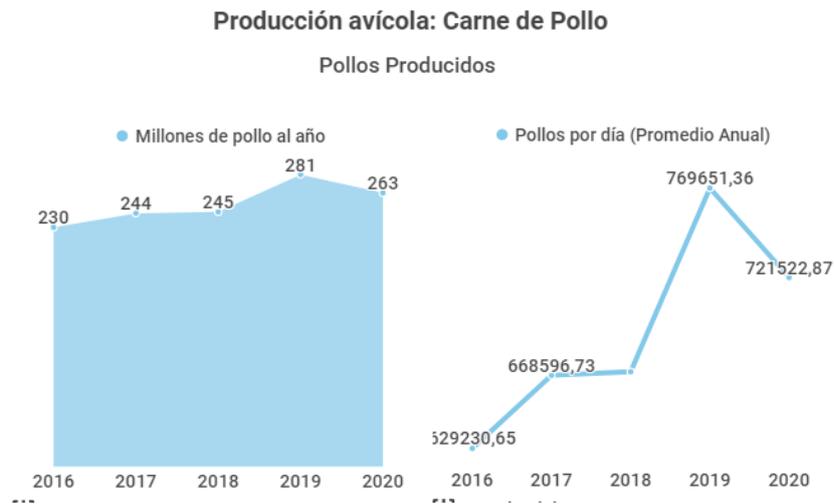
Consumo per cápita de huevo al año



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 16

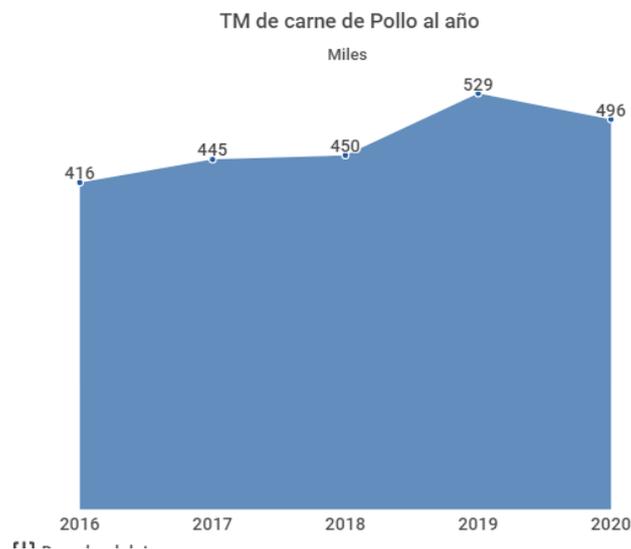
Producción de carne



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 17

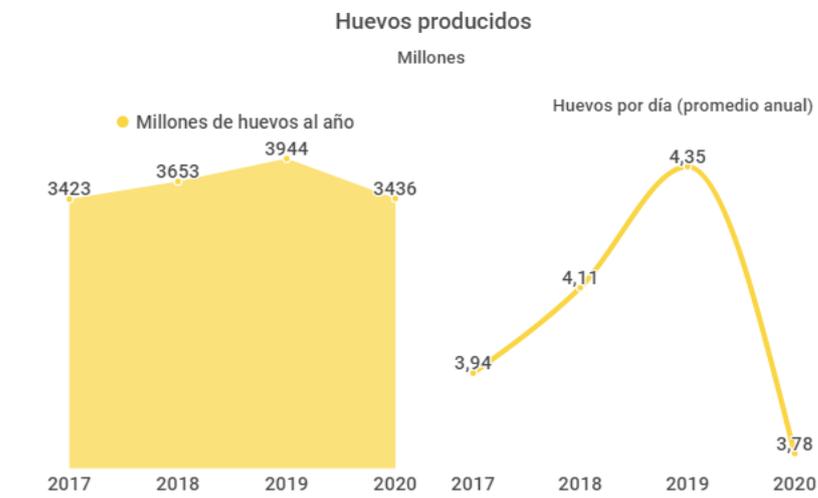
TM de carne de pollo al año



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 18

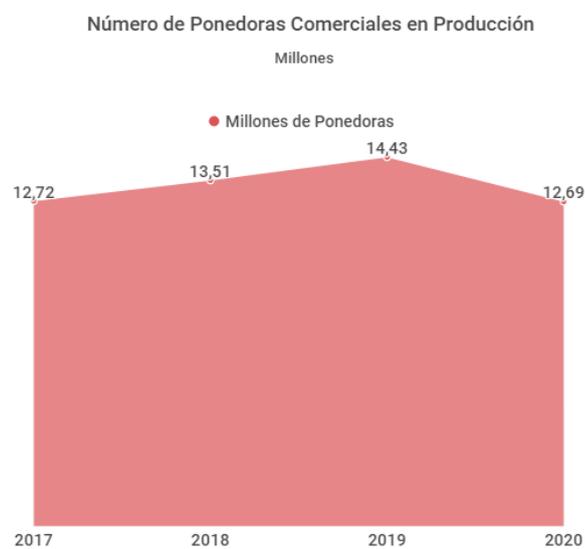
Huevos producidos



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 19

Número de ponedoras comercial en producción



Fuente: (CONAVE, 2020)

Gráfico 20**Importaciones de materia prima**

Fuente: (CONAVE, 2020)

Tabla 11

Matriz Pestel - Empresa Granjita Market

| FACTOR | ASPECTO | DETALLE | TIEMPO DE IMPACTO | | | TIPO DE IMPACTO | | |
|----------|-------------------------|---|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------|-------------|
| | | | corto (1-2 a) | Med (3-5 a) | Larg (5 - +) | Positivo | Negativo | Indiferente |
| POLITICO | Política Fiscal | Ecuador es un país en desarrollo con una política fiscal bastante sensible, desconfianza en la gestión de los recursos por la corrupción, y alto endeudamiento público y externo. La pandemia debilita los problemas preexistentes en la economía ecuatoriana. En el transcurso del 2021 hay incremento de actividad económica para reactivación y en el 2022 accesibilidad normal a créditos comerciales. Fuente: (BCE, 2021) | X | | | | X | |
| | Nuevo Gobierno | Los cambios de gobierno dan la oportunidad de revisiones a los esquemas actuales, debe haber más control en precios en materiales e insumos, asignación adecuada de presupuestos. | | X | | X | | |
| | | Se espera que el nuevo Gobierno, pueda implementar leyes adicionales para incentivar la producción nacional avícola, y así incrementar la producción nacional Fuente: "Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025" | | X | | X | | |
| | Organizaciones públicas | GAD Provinciales (Gobierno Autonomo Descentralizados Municipales) MAGAP - Ministerio de agricultura, ganadería y pesca AGROCALIDAD – Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro SERCORP - Servicio Nacional de Contratación Pública | X | | | X | | |

| | | | | |
|------------------|---|---|----------|----------|
| ECONÓMICO | Nivel de ingresos disponible | <p>La Canasta Básica Familiar se ubicó en USD 733,78 (ene-22) (BCE, 2021)</p> <p>En Ecuador la actividad del sector avícola aporta un 3% del PIB nacional, mientras que cuenta con el 23% del PIB agropecuario, anualmente produce 3.500 millones de dólares y genera más de 300.000 empleos en toda la cadena productiva. (CONAVE, 2020)</p> | X | X |
| | Indice de confianza del consumidor ICC IPC | <p>De acuerdo a Datos de Inec 2020 El índice de precio al consumidor en Feb22 fue 107.02, donde se registra que aproximadamente 25350 hogares compran que su principal alimento es el pollo, lo que nos permite concluir que hay una predisposición de destinar un rubro de sus ingresos para el mantenimiento y bienestar de las mismas.</p> <p>Una inflación de 1,94% anual acumulada. (BCE, 2021) (INEC, 2022)</p> | x | x |
| | Presupuestos destinados a Proyectos GAD | <p>La asignación de presupuestos en los GAD municipales, con la socialización de proyectos inclusivos y de apoyo al crecimiento a la población ecuatorina, promoviendo el desarrollo económico de la población rural provincial.</p> | x | x |

| | | | | |
|--------------------|--|---|---|---|
| | Disponibilidad de créditos y tasas de interés | <p>En el último trimestre del 2020, los bancos fueron más limitados en la concesión de todo tipo de crédito. Las solicitudes de garantías se acortaron para los créditos de Vivienda y Microcréditos, las tasas de interés disminuyeron para los Microcréditos, el plazo se extendió para los créditos Productivos y Microcréditos. Debido a la pandemia, las instituciones financieras mencionaron la disminución en el entorno económico con el aumento del riesgo en su cartera motivos por el cual estaba más condicionado al momento de otorgar un crédito durante el cuarto trimestre de 2020. A medida que pasa la pandemia el sector y la accesibilidad de créditos se ha ido normalizando. (BCE, 2021)</p> | x | x |
| SOCIAL | Plan de Creación de Oportunidades 2021 -2025 | <p>Detalla el plan estratégico, promoviendo el desarrollo de programas basados en incrementar la actividad agropecuaria, para fortalecer la agroindustria, la economía popular y solidaria en función del potencial territorial.</p> <p>Meta al 2025 del Plan de Creación de Oportunidades, que indica, "Incrementar las exportaciones agropecuarias y agroindustriales del 13,35% al 17,67%" (Merchán, 2021)</p> | x | x |
| TECNOLÓGICO | Maquinaria Agrícola | <p>Importación de maquinaria agrícola para la incubación, desarrollo, alimentación, crecimiento de animales.</p> <p>Se necesita maquinaria para automatizar todo el proceso de crianza de las aves.(incubadora, molinos industriales para fabricar el alimento, comederos y bebederos automáticos)</p> | x | x |

| | | | | |
|------------------|---|--|---|---|
| | Redes Sociales Facebook // WhatsApp | En el Ecuador según varias encuestas publicadas en varios diarios del País, las plataformas mas Populares son WhatsApp Facebook. En estas plataformas existen campañas de gran alcance para el Marketing y Publicidad. | x | x |
| | Plataformas digitales / Comercio Electrónico | Las aplicaciones móviles han tenido una gran acogida en el sector de las compras y ventas online. Su uso es sencillo se las puede usar en ambientes Web o APP. Estas herramientas ha permitido que negocios oferten sus productos y servicios, en un entorno amigable con al consumidor, ahorrándoles tiempo, y generando nuevos modelos de negocio. | x | x |
| AMBIENTAL | Certificación ZooSanitaria (Agrocalidad - Magap) | La Empresa esta en la búsqueda de la Certificación ZooSanitaria de producción y movilidad , como Granja Avicola, emitida por Agrocalidad lo que permitiría mejorar las oportunidades, ya que se entrega un producto certificado con todas las normas y garantías técnicas que exige la ley. Fuente: Anexo 5 Parámetro Generales Evaluación Técnica de la Bioseguridad | x | x |
| LEGAL | SRI | Regida bajo los estatus de persona natural Empresa no obligada a llegar contabilidad Fuente: (SRI, 2021) | x | x |

Elaborado: Angélica Coronado P

Tabla 12 Matriz Porter - Empresa Granjita Market

| | | COMPETIDORES POTENCIALES | | | |
|--|-------------|--|-------------|--|-------------|
| | | | 7/10 | | |
| | | Economía de escalas efectivas | 7 | | |
| | | Diferencia del Producto | 7 | | |
| | | Requisitos de capital | 6 | | |
| | | Costos de inicio alto: No pronta recuperación | 7 | | |
| | | Costos por cambio de proveedor | 8 | | |
| | | Difícil acceso a canales de distribución | 7 | | |
| | | Desventajas independientes a las economías de escala | 7 | | |
| | | Política Gubernamental, de gremio etc | 8 | | |
| | | Estructura de precios baja | 7 | | |
| | | Reputación difícil de imitar (franquicias) | 8 | | |
| | | CALIFICACION EN PROMEDIO | 7 | | |
| PROVEEDORES | 8/10 | INDUSTRIA | 7/10 | COMPRADORES | 7/10 |
| Sector más concentrado y dominado por pocos | 7 | Competidores numerosos | 7 | Concentración de ventas con pocos clientes | 6 |
| No compete con otros productos sustitutos | 7 | Crecimiento lento en el sector industrial | 7 | Costo del productor no es importante en el costo total | 7 |
| La empresa no es cliente importante | 9 | Costos fijos elevados | 7 | Productos estandar ofrecidos a compradores | 7 |
| Proveedor vende producto importante para el sector | 9 | Producto no diferenciado | 7 | Costos altos por cambiar de comprador | 7 |
| Productos de proveedor son diferenciados | 7 | Incrementos importantes de la capacidad de producción | 7 | Devenga bajas utilidades | 8 |
| Costos altos por cambio de proveedor | 8 | Competidores no están en diversos sectores | 7 | Amaneza de integración hacia atrás | 7 |
| Proveedores amenaza futura para el cliente | 7 | intereses estratégicos elevados | 7 | Producto no determinante para el comprador | 7 |
| Personal calificado y organizado en el SI | 7 | Fuertes barreras de salida económica | 7 | Comprador tiene la información total | 7 |
| Posibilidad de integración hacia adelante en el S.I | 7 | Batalla de precios y promociones | 7 | Otros no influyen en la decisión de compra | 7 |
| No hay alianzas a lo largo del canal con proveedores | 7 | Innovación apresurada de servicios y productos | 7 | El canal no proporciona valor agregado | 7 |
| CALIFICACION EN PROMEDIO | 8 | CALIFICACION EN PROMEDIO | 7 | CALIFICACION EN PROMEDIO | 7 |
| | | PRODUCTO SUSTITUTO | 7/10 | | |
| | | Precio de sustituto es menor | 8 | | |
| | | Grandes recursos de capital del sector sustituto | 7 | | |
| | | Función de uso igual al del producto principal | 7 | | |
| | | Mezcla promocional similar | 7 | | |
| | | Portafolio de productos similar | 7 | | |
| | | Tecnología de mejor desempeño | 7 | | |
| | | Puntos de venta | 7 | | |
| | | No hay una posición del sector industrial vs sustituto | 7 | | |

| | |
|---------------------------------|----------|
| Tendencia de crecimiento | 7 |
| Productos diferenciados | 7 |
| CALIFICACION EN PROMEDIO | 7 |

Fuente: (Market, 2021)

Elaborado: Angélica Coronado P

Tabla 13

Detalle de Población - Provincia Carchi

| GRUPOS DE EDAD | TOTAL PAIS | CARCHI |
|-----------------|----------------|-------------------|
| | TOTALES | 17.510.643 |
| < 1 año | 331.139 | 3.236 |
| 1 - 4 | 1.326.976 | 13.192 |
| 5 - 9 | 1.676.535 | 17.044 |
| 10 - 14 | 1.682.311 | 17.574 |
| 15 - 19 | 1.619.198 | 17.041 |
| 20 - 24 | 1.515.761 | 15.396 |
| 25 - 29 | 1.397.212 | 13.905 |
| 30 - 34 | 1.287.159 | 13.235 |
| 35 - 39 | 1.189.296 | 12.588 |
| 40 - 44 | 1.076.995 | 11.656 |
| 45 - 49 | 951.067 | 10.707 |
| 50 - 54 | 833.293 | 9.594 |
| 55 - 59 | 719.133 | 8.092 |
| 60 - 64 | 594.271 | 6.529 |
| 65 - 69 | 465.854 | 5.331 |
| 70 - 74 | 347.342 | 4.424 |
| 75 - 79 | 240.977 | 3.435 |
| 80 y Más | 256.124 | 3.890 |
| SUBTOTAL | | 101.702 |

Fuente: (INEC, 2020)

Elaborado por: Angélica Coronado P

Anexo 1

RESULTADOS

Análisis de Resultados de Investigación

Comprobación de Hipótesis

Hallazgos Relevantes

Resumen de Entrevista GAD

Gab Provincia: Montufar, Imbabura, Esmeraldas, Cayambe, Bolivar.

1.- ¿Conoce a la empresa Granjita Market?

Tabla 14

Número de Gad entrevistados

| INDICADOR | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Fuente: Entrevistas Gad

Elaborado por: Angélica Coronado P

2.-Cuánto tiempo ha trabajado con la empresa?

El promedio del tiempo que conocen y han trabajado con la empresa es de 4 años.

3.- En cuántos proyectos?

Los diferentes Gad entrevistados han tenido experiencia de los proyectos de especies menores en pollos, de acuerdo con solicitud de Gad parroquiales, asesoría veterinaria, proyectos en menor proporción de cerdos, ovejas, cuyes, vacas.

El apoyo a los sectores más vulnerables es primordial, es el objetivo de los proyectos, para el incentivo económico junto con su reactivación y sostenibilidad.

4.- Relate cómo fue el proceso de entrega?

Tabla 15

Detalle de proceso de entrega

| | |
|-----------|---|
| Excelente | |
| Bueno | x |
| Regular | |
| Malo | |

Fuente: Entrevistas Gad

Elaborado por: Angélica Coronado P

En forma general los procesos de entrega han sido bueno, se ve un alto porcentaje de responsabilidad, cumplimiento del proveedor.

Se relato un proyecto que se entregó de cerdos en la parroquia de Cristóbal Colón comisión, en donde hubo un aspecto que mejorar de las dos partes, faltó coordinación en el momento de entrega, no sabían a quién entregar o como entregar, no había costales, falta de coordinación en la entrega, falla del Gad quienes iban hacer los listados, falta de comunicación.

Otro aspecto de mejor es en la envoltura, en un cartón con la marca de la empresa que identifico los productos de la empresa, hay que tomar en cuenta que en el sector hay la problemática de la falta de cartón comunes, para esto se ha solicitado que cada usuario tenga su cartón. Son experiencias que se solvento en su momento, pero sin duda dejan una oportunidad de mejora para llegar a la excelencia.

Granjita Market debe entregar en las fechas pactadas, ya que a veces las entrega antes y el pago no se puede adelantar, adaptándose a las condiciones y solicitudes de cada producto, inclusive ofrece un plus que es capacitación a cada una de las personas que se realiza las entregas. Ofrece la garantía técnica si es que hay mortalidad de los pollos 8 días después de la entrega.

5.- En una escala del 0 al 10 evalúe los siguientes puntos, para la empresa

Tabla 16

Escala de evaluación a la empresa Granjita Market

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Agilidad | | | | | | | | x | | | |
| Amabilidad | | | | | | | | | | x | |
| Asesoría | | | | | | | | | | x | |
| Calidad | | | | | | | | X | | | |
| Capacitación | | | | | | | | | | x | |
| Cumplimiento | | | | | | | | | | x | |
| Disponibilidad | | | | | | | | | x | | |
| Garantía técnica | | | | | | | | x | | | |
| Limpieza | | | | | | | | x | | | |
| Orden | | | | | | | | x | | | |
| Producto | | | | | | | | | x | | |
| Puntualidad | | | | | | | | | | x | |

Fuente: Entrevistas Gad

Elaborado por: Angélica Coronado P

6.-¿Qué tipo de inconvenientes tuvo?,Cuál sería su recomendación?

Recomendación de los empaques o forma de entregar, es un punto a favor de las capacitaciones y asesoría personalizada.

Garantías técnicas, bajo el punto de vista del usuario, se devolverá el producto que este dentro de los 8 y 15 días cuando se muera el 40% de la entrega, visitar al usuario, conocer la causa de muerte,

7.- Narre aspectos positivos y negativos de su experiencia con la empresa

Positivos

1. Abierto la empresa – flexibilidad.

2. Charlas capacitaciones, sin costo adicional con la asesoría de un técnico especializado dependiendo del producto.
3. Garantía de su producto.
4. Puntualidad.
5. Generar oportunidad de trabajo práctico con pasantías a los estudiantes de la zona con relación a la avicultura.
6. Precios competitivos.
7. Limpieza en sus productos.

Negativos

- Se anticipado mucho, se debe cumplir el proceso el trámite para realizar el pago.
- Empaque.
- Fortalecimiento de infraestructura.
- Mayor inversion en capital para extenderse a más proyectos.
- Cambio de imagen, es una empresa no muy conocida en la provincia, el cantón si. La empresa tiene potencial para extender a nivel nacional.

8.- ¿Volvería a trabajar con la misma empresa nuevamente? ¿Y por qué?

Sí , porque es una empresa sería con trayectoria de 7 años en el mercado, confiable, seria que ofrece el producto que se requiere con calidad y garantía.

9.- Recomendaría a la empresa para trabajar para otros Gad Provinciales o Proyectos Inter cantonales. ¿Y por qué?

Si lo recomendaría es un proveedor excelente, confiable, tiene algunos hasta que mejorar dentro de la infraestructura de su empresa pero eso poco a poco lo iría adaptando.

10.- Tuvo dificultad para contactarse con la empresa durante o después de la entrega de un proyecto en el Gad provincial?

Algo puntual, pero en forma general no, todo el proceso ha sido eficaz y rápido, en algún momento que se presentó algún tema puntual lo ha sabido solventar buscando soluciones.

11.- Detalle cuál es su expectativa para los Proyectos Gad

Fortalecer la infraestructura, se conoce a la empresa desde los primeros años y en la evolución en los años siguientes ha sido muy buena, tiene buena experiencia en el manejo de proceso de esta clase de proyecto tanto en número como volumen.

Sería bueno que comiencen con otras líneas de producto para ser una avícola autosustentable.

12.- Califique el nivel de satisfacción con el producto y servicios entregado, en una escala del 0 al 10

Tabla 17

Detalle de productos y servicios - Granjita Market

| Productos y servicios | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Entrega de pollos | | | | | | | | | | x | |
| Entrega de cerdos | | | | | | | | | | x | |
| Entrega de cuyes | | | | | | | | | | x | |
| Entrega de vacas | | | | | | | | | | x | |
| Capacitación | | | | | | | | | | x | |
| Venta de vacunas | | | | | | | | | | x | |
| Venta de huevos | | | | | | | | x | | | |
| Venta de Balanceado | | | | | | | | x | | | |

Fuente: Entrevistas Gad

Elaborado por: Angélica Coronado P

13.- En los diferentes proyecto que se ha trabajado que productos más a trabajado con la empresa?

Tabla 18**Frecuencia de proyectos**

| Productos y servicios | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Entrega de pollos | | | | | | | | | | x | |
| Entrega de cerdos | | | | | | | | | x | | |
| Entrega de cuyes | | | | | | | | x | | | |
| Entrega de vacas | | | | | | | x | | | | |
| Capacitación | | | | | | | | | | x | |
| Venta de vacunas | | | | | | | | | x | | |
| Venta de huevos | | | | | | x | | | | | |
| Venta de Balanceado | | | | | | | | x | | | |

Fuente: Entrevistas Gad

Elaborado por: Angélica Coronado P

Muchas gracias por su tiempo, es muy importante su opinión en cada uno de los procesos, ya que el insumo que permite mejorar en cada una de las retroalimentaciones.

Anexo 2**Resultados de Encuestas para aumentar la venta de huevos en el sector****Pregunta1.- Dentro de su dieta ud consumo huevo?****Tabla 19****Consumo de huevo**

| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| Si | 288 | 72% |
| No | 112 | 28% |
| TOTAL | 400 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 21**Consumo de huevo**



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta número 1, se detalla que el 72% si incluye en su dieta el consumo de huevo, mientras que el 28% no lo incluye, teniendo una buena aceptación de consumo del producto en el sector.

Pregunta 1.1.- Si su respuea fue no ¿Detalle Porqué?

Tabla 20

Razones de no consumo

| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------|-------------|
| No me gustan | 55 | 49% |
| Por temas médicos | 28 | 25% |
| Piensan que es malo | 29 | 26% |
| TOTAL | 112 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 22

Razones de no consumo



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 1, de las 112 personas que no consumen huevo, se desglosa por algunas razones entre la principal el 49% indica que no le gusta, el 26% personas que piensan que es malo y un 25% por prescripción médica.

Pregunta 2.-¿Qué tamaño de huevo es de su preferencia?

Tabla 21

Tamaño de producto

| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| Extragrande | 70 | 24% |
| Grandes | 103 | 36% |
| Mediano | 63 | 22% |
| Pequeños | 52 | 18% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 23

Tamaño de producto



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 2, entre las personas que si consumen huevos las 288 personas, prefieren el 36% los huevos grandes, 24% huevos extragrandes, 22% huevos mediano, 18% pequeños. Evidenciando que la mayoría prefiere huevos grandes.

Pregunta 3.-¿Cuál es la periodicidad en unidades de consumo mensual de huevos?

Tabla 22

Frecuencia de consumo

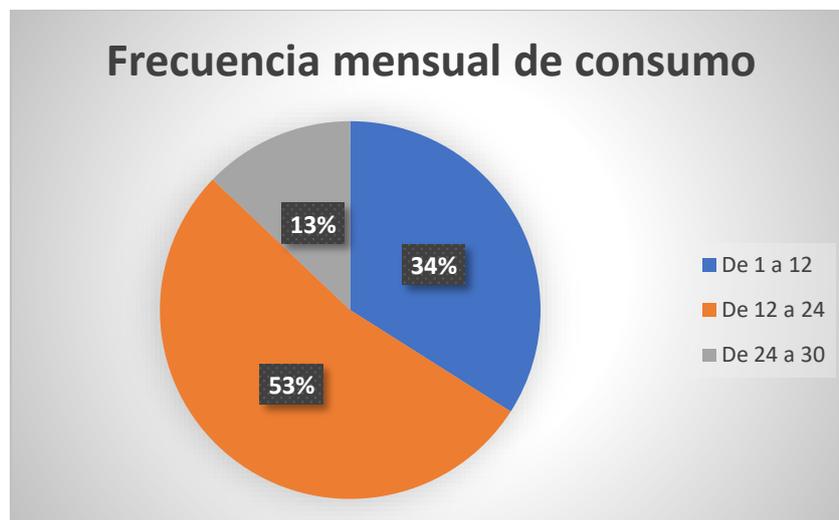
| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| De 1 a 12 | 98 | 34% |
| De 12 a 24 | 153 | 53% |
| De 24 a 30 | 37 | 13% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 24

Frecuencia de consumo



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Análisis

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 3, en promedio existe el 53% que consume huevos de 12 a 24 unidades en el mes, el 34% que consume huevos de 1 a 12 unidades por mes, y un 13% consume de 24 a 30 unidades de huevos al mes.

Pregunta 4.- ¿Usted compra huevos de marca?

Tabla 23

Marca

| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| Si | 104 | 36% |
| No | 184 | 64% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 25**Marca**

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 4, se puede evidencia que el 64% no compra por preferencia de marca, mientras que el 36% si.

Pregunta 5.- ¿Usted conoce la planta avícola de la que proviene su producto?

Tabla 24

Conocimiento de planta avícola

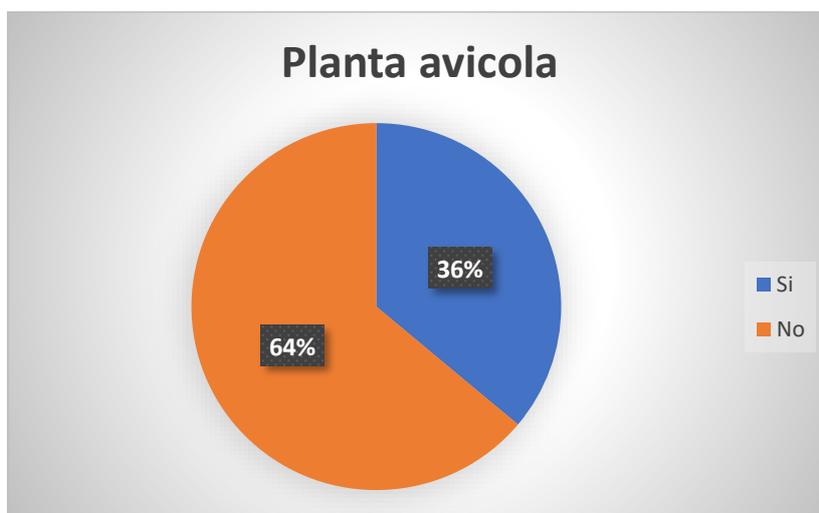
| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|--------------|-------------|-------------|
| Si | 104 | 36% |
| No | 184 | 64% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 26

Conocimiento de planta avicola



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 5, se puede evidenciar que el 64% no conoce la planta de la que vienen sus productos a ser consumidos, mientras que el 36% sí, que va en relación a la compra por marca.

Pregunta 6.-¿En qué lugar usted prefiere comprar los huevos?

Tabla 25

Canal de distribución

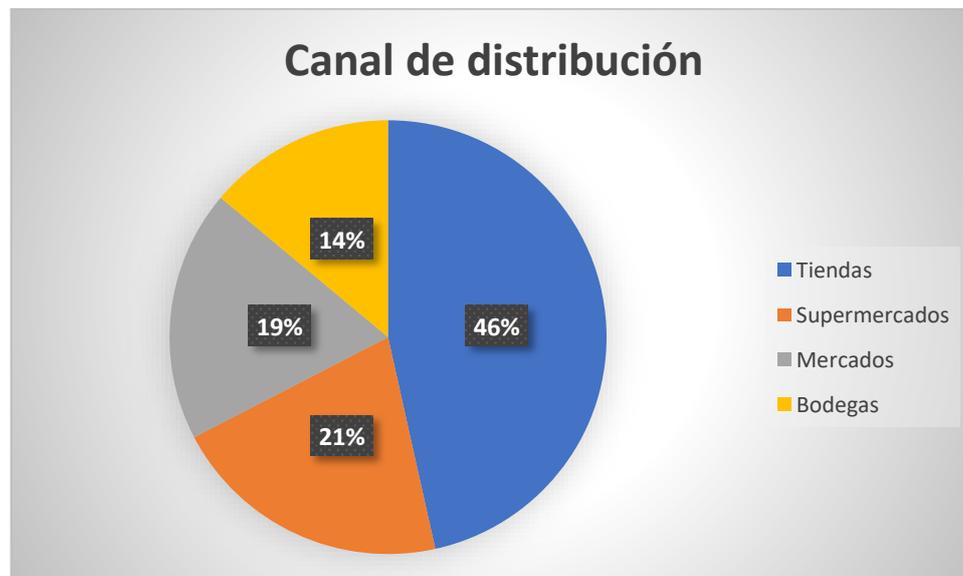
| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|---------------|-------------|-------------|
| Tiendas | 134 | 47% |
| Supermercados | 60 | 21% |
| Mercados | 54 | 19% |
| Bodegas | 40 | 14% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 27

Canal de distribución



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 6, se puede evidenciar que el 46% se abastece del producto de huevos en tiendas, el 21% en supermercados, el 19% en mercados y el 14% en bodegas; siendo el principal canal de distribución tiendas y mercados.

Pregunta 7.- ¿ Cuánto esta dispuesto a cancelar por una cubeta de huevos?

Tabla 26

Variación en precio

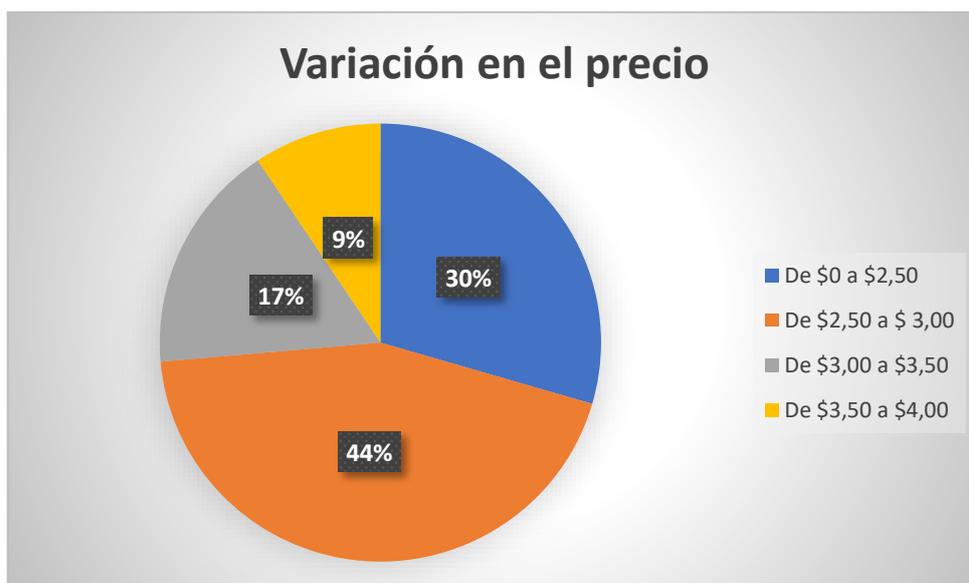
| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|---------------------|-------------|-------------|
| De \$0 a \$2,50 | 85 | 30% |
| De \$2,50 a \$ 3,00 | 127 | 44% |
| De \$3,00 a \$3,50 | 49 | 17% |
| De \$3,50 a \$4,00 | 27 | 9% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 28

Variación en precio



Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

De acuerdo a la encuesta aplicada en la pregunta 7, se puede ver que el 44% de las personas están dispuestas a cancelar hasta \$2.50, el 30% está dispuesto a cancelar hasta \$3.00, el 17% está dispuesto a cancelar hasta \$3.50 y el 9% está dispuesto a cancelar hasta \$4.00. Sin duda alguna, el precio va a tener una relación proporcional con las características del producto.

Pregunta 8.- ¿En dónde le gustaría recibir su producto?

Tabla 27

Otros canales

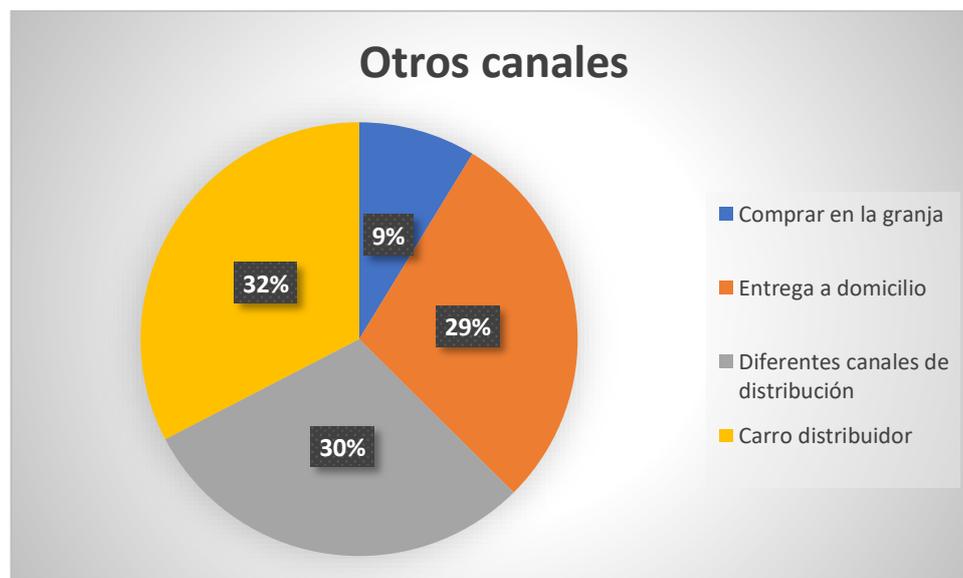
| OPCION | ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| Comprar en la granja | 25 | 9% |
| Entrega a domicilio | 83 | 29% |
| Diferentes canales de distribución | 86 | 30% |
| Carro distribuidor | 94 | 33% |
| TOTAL | 288 | 100% |

Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Gráfico 29

Otros canales

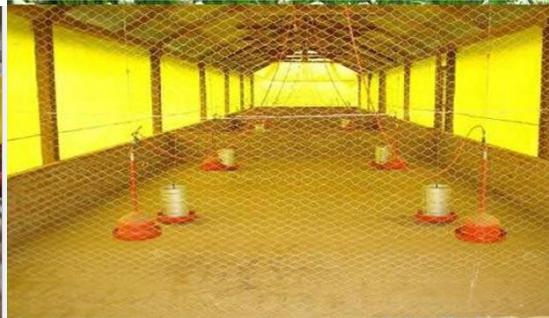


Fuente: Resultados encuesta de investigación

Elaborado por: Angélica Coronado P

Muchas gracias por su tiempo, es muy importante su opinión para conocer sobre el producto del huevo en consumo diario, ya que el insumo para la implementación de estrategias para el incremento en las ventas del mismo.

PRODUCTOS





**VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE
BOVINOS, PORCINOS, AVES DE
CORRAL, MATERIAS PRIMAS y
EQUIPOS AGROPECUARIOS**

Tabla 28

Calendario de Vacunas

| Vacuna/Medicamento | Momento de aplicación |
|--------------------|-----------------------|
| New Castle | en el primer mes |
| Colera Avial | en el segundo mes |
| Coriza infecciosa | en el tercer mes |
| Marek | en el segundo mes |
| Coccidiosis | en el sexto mes |
| Parasitos internos | en el cuarto mes |
| Viruela avial | en el cuarto mes |
| Broquitis B1 | en el quinto mes |
| Gumboro | en el sexto mes |
| Bronquitis | en el septimo mes |
| Gumboro | en el octavo mes |

Fuente: Agrocalidad 2022

Tabla 2940

Matriz EFE

MATRIZ EFE – EMPRESA GRANJITA MARKET

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - EMPRESA GRANJITA MARKET | | | |
|---|-------------|--------------------------|-------------|
| Factores externos clave | Importancia | Clasificación Evaluación | Valor |
| Oportunidades (entre 5 y 10 factores) | | | |
| 1. Ingreso a mercados internacionales | 15% | 4 | 0,6 |
| 2. El mercado nacional poco atendido por la competencia | 10% | 3 | 0,3 |
| 3. Potencial para expandirse | 10% | 3 | 0,3 |
| 4. Distribución directa a minoritas | 5% | 2 | 0,1 |
| 5. Políticas gubernamentales para apoyar los estándares de calidad | 15% | 4 | 0,6 |
| 6. Créditos financieros dirigidos a sectores productivos con tasas de interés preferenciales. | 5% | 2 | 0,1 |
| Amenazas (entre 5 y 10 factores) | | | |
| 1. Ingreso de nuevos competidores en el mercado | 10% | 3 | 0,3 |
| 2. Nuevas posibles reformas que existirían en el mercado | 5% | 2 | 0,1 |
| 3. Las grandes compañías acivolas s se interesan en el proyecto | 10% | 2 | 0,2 |
| 4. La licitación en los proyectos GAD, con la posibilidad de ganar o no, cada proyecto en función de las condiciones. | 5% | 3 | 0,15 |
| 5. Enfermedades aviáres y cambio climáticos | 5% | 3 | 0,15 |
| 6. Resistencia del mercado para el ingreso de nuevos competidores. | 5% | 3 | 0,15 |
| Total | 100% | | 3,05 |
| Balance Positivo | | | |

Elaborado por: Angélica Coronado

Tabla 3041

Matriz EFE

MATRIZ EFE – EMPRESA GRANJITA MARKET

| Factores internos clave | Importancia Ponderación | Clasificación Evaluación | Valor |
|---|-------------------------|--------------------------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Oportunidad para un mercado que aun tiene demanda no atendida | 15% | 4 | 0,6 |
| 2. La empresa tiene clientes fijos que la conocen con prestigio y experiencia en el mercado en sus procesos y producción. | 5% | 3 | 0,15 |
| 3. Se ha especializado en la gama avicola (pollos) | 10% | 4 | 0,4 |
| 4. Espacio físico adecuado de los galpones | 10% | 4 | 0,4 |
| 5. Alianza con las mejores establecimientos de la ciudad para la distrución de productos. | 5% | 3 | 0,15 |
| 6. Segmento de mercado definido | 5% | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | |
| 1. No existe una planificación administrativa | 10% | 3 | 0,3 |
| 2. Sistema de almacenamiento, conteo manual | 10% | 2 | 0,2 |
| 3. No existe un Plan de Marketing, Ventas y Comercialización | 10% | 2 | 0,2 |
| 4. Posicionamiento en el mercado | 10% | 2 | 0,2 |
| 5. Inexistencia de Imagen Corporativa | 5% | 1 | 0,05 |
| 6. Fortalecer la logística de distribución | 5% | 1 | 0,05 |
| Total | 100% | | 2,65 |
| Balance Positivo | | | |

Elaborado por: Angélica Coronado

Formatos Administrativos

Cotización

Granjita Market

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE BOVINOS, PORCINOS, AVES DE CORRAL, MATERIAS PRIMAS y EQUIPOS AGROPECUARIOS

GUERRA GUERRA OSCAR SANTIAGO

MATRIZ: CANTON BOLIVAR, PARROQUIA LOS ANDES, PANAMERICANA NORTE SECTOR PUNTALES BAJO

RUC: 0401312707001

Correo: oscarsantiagoguerra@gmail.com

CEL: 0997952819

Bolivar, 29 de noviembre del 2021

PROFORMA 424-2021

Señores: Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquial Rural De San Roque
Ruc: 1060020100001
Dirección: IMBABURA / ANTONIO ANTE / SAN ROQUE / MODESTO LARREA Y PANAMERICANA NORTE
Teléfono: 3091854 - 0994503077
email: juntasanroque@gmail.com

Atendiendo a su requerimiento:

| No. | Descripción | Características | Unidades | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total |
|-----|-------------|---|----------|----------|-----------------|--------------|
| 1 | Supervitex | Multivitamínico antiestrés polvo oral (sobre 25g) | gramos | 153 | 1,30 | 198,90 |
| 2 | | | | | | |

Hoja de Control de Fertilidad

