



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA CRIANZA Y COMERCIALIZACION DE POLLOS CRIOLLOS COMO LINEA
GOURMET EN SANTO DOMINGO.

TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESORA GUIA: PAHOLA GUEVARA

AUTOR: BRYAN JOSÉ TRIVIÑO CELI

2016

Declaración del profesor guía

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo, orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”

Pahola Del Carmen Guevara Llanos

Ingeniera Comercial

CI. 1712081213

Declaración de autoría del estudiante

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

Bryan José Triviño Celi

CI. 1715802896

AGRADECIMIENTOS

A Dios, mis padres, mi familia, familia Vivanco y familia Balseca por contribuir en este proyecto estudiantil.

DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo y sacrificio a Jorge Triviño, Yanet Celi y toda mi familia.

RESUMEN

El presente plan de negocios parte de una idea de negocio generada a partir de la detección de un mercado informal de cría y venta de pollo criollo donde las malas prácticas tanto en el manejo de las aves como en su comercialización son causa del descontento de los clientes habituales de los comedores, que se sienten engañados al detectar un pollo no criollo que se les está vendiendo como tal. Ese sentimiento de engaño hace que los consumidores descarguen en el establecimiento la responsabilidad ante otros potenciales clientes, afectando a la imagen del negocio.

Así, el proyecto aquí presentado contempla la creación en Santo Domingo de los Tsáchilas de una empresa criadora de pollo criollo para su distribución, ya faenado y empacado, a los comedores ubicados en esta ciudad. La propuesta de valor reside en ofrecer un pollo criollo de genética contrastada y alimentado exclusivamente con maíz durante seis meses, garantizando tanto el origen legítimo del ave como la calidad de la carne y su estado sanitario, y que los consumidores puedan reconocer como auténticamente criollo por el aspecto y la textura de su carne y por su inconfundible sabor.

Metodológicamente se empleó el análisis PEST, se aplicó el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter de medición de la competencia, y se construyó una matriz EFE para el análisis del entorno de negocios. En el análisis de cliente se optó por métodos cualitativos (entrevistas a expertos) y cuantitativos (grupo focal). Finalmente se efectuó una evaluación financiera para determinar la factibilidad y viabilidad económica y financiera que incluyó la determinación de los índices VAN, TIR, tasa de descuento (WACC) y flujo de caja.

El proyecto es factible tanto por la demanda de pollos (entre 5 y 10 aves despachadas a diario en los comedores) como por la estructura a mantener y su viabilidad financiera. Los flujos descontados garantizan ser superiores a la inversión inicial en el año 0, de forma que la TIR es mayor a la tasa de descuento (WACC), y el retorno de la inversión está prevista para dieciséis meses antes del horizonte de proyección.

ABSTRACT

This business plan starts from a business idea generated when an informal grow-up and sale creole chicken market is detected, whose bad practices in bird handling and its commercialization are the origin of dissatisfaction in regular restaurants customers, who feel cheated when they detected a non-creole chicken that is selling to them as an original one. These dissatisfaction feeling made that clients wreak their anger to the restaurant ahead of other potential clients, damaging the business's image.

So, the project here content the creation in Santo Domingo de los Tsáchila of a creole chicken growing-up to his distribution, after been slaughtered and packed, to local restaurants. The value proposition is to offer a creole chicken of contrasted genetic and feed only with corn during six months, guaranteeing both legitimate origin and the meat quality and his sanitary state, so consumers can recognize chicken as totally creole because of the aspect and texture of the meat and his unmistakable taste.

The methodology used in this work was a combination of PEST analysis, Porter's Five Forces Analysis strategic model of rivalry assessment and EFE matrix for business environment analysis. For customer's study qualitative (expert interviews) and quantitative (focus group) methods were chosen. Finally, a financial evaluation was carried out in order to determine the economic and financial feasibility and viability, what included the determination of Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Weighted Average Cost of Capital (WACC) and cash flow.

The project is feasible because the chicken demand (between five and ten units are served diary by restaurants), the structure to maintain and its financial viability. Discounted flows guarantee to be higher to the initial inversion in 0 year, so TIR is larger to WAAC and the return of investment is planned for sixteen months before the projection's horizon.

ÍNDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo.....	1
CAPÍTULO II ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo (entorno político, económico, social y tecnológico): análisis PEST.....	2
2.1.2. Fuerzas de Porter	4
2.1.3. Conclusiones.....	6
CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1. Investigación Cualitativa	7
3.1.1. Análisis de entrevista a expertos.....	7
3.1.2. Análisis Grupo focal	8
3.2. Investigación Cuantitativa.....	9
3.2.1. Análisis de Encuestas.....	9
CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	11
CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING	12
5.1. Estrategia general de marketing.....	12
5.2. Mezcla de Marketing	13
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	20
6.2. Plan de operaciones.....	21
6.3. Estructura Organizacional	23
CAPÍTULO VII EVALUACION FINANCIERA	24
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	25
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4. Índices financieros.....	25
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES GENERALES.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	26
ANEXOS.....	29

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Ecuador es un país agrícola y la industria avícola es muy importante para este sector, ya que contribuye aproximadamente con el 13% del PIB agropecuario, lo cual se evidencia con el aumento del consumo de pollo en un 47% desde el 2007 hasta el 2013. (Productor, 2013). La actividad avícola empezó a tomar auge con la importación de razas especializadas y la creación de las primeras fábricas de concentrados y alimentos balanceados, organizadas bajo la Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados (AFABA) desde 1972. Así mismo, el desarrollo tecnológico que se ha implementado en la industria avícola ha permitido un mejor control tanto en la alimentación, sanidad y desarrollo de los pollos, como en la distribución y comercialización de los mismos, dando como resultado un incremento en la productividad y las ventas.

El proyecto pretende ser pionero en la industria avícola en lo referente a pollos criollos alimentados con maíz debido a que actualmente la industria nacional se dedica en su mayoría al proceso de producción y comercialización de pollos broiler que son alimentados con balanceado ya que necesitan menor tiempo de crianza (45 días) y se lo comercializa a un precio más accesible. El sabor que caracteriza al pollo criollo y textura de la carne provoca atracción para el consumo y que haya una demanda garantizada.

Lo interesante del proyecto es industrializar la producción de pollos criollos que actualmente se la realiza de manera informal en su producción y comercialización, la cual no garantiza su procedencia en cuanto al control sanitario de la ave y mucho menos en la alimentación únicamente con maíz, la misma que genera el sabor exigido por los consumidores del producto para satisfacer sus necesidades; esto se evidencia en su alta demanda ya que los clientes tienen conocimiento del sabor que da el maíz al pollo criollo.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Elaborar un plan de negocio para determinar la factibilidad de la crianza y comercialización de pollos criollos como línea gourmet en Santo Domingo de los Tsáchilas, los cuales serán alimentados únicamente con maíz durante seis meses hasta llegar a un punto óptimo de sabor y textura para su posterior proceso de faena, empacada y comercialización. Ofreciendo al mercado un producto que se establezca bajo normas y procesos que generen calidad al igual que proponiendo un valor agregado que se enfoque en garantizar la procedencia del producto en cuanto a alimentación, el respectivo control sanitario y procedimiento de faenado y empaquetado bajo una marca que se posicione en la mente de los clientes y consumidores para satisfacer las necesidades de los mismos.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis de la industria para detectar oportunidades de negocio.
- Realizar un análisis de mercado para enfocar adecuadamente el giro del proyecto.
- Elaborar un plan de marketing para llegar de mejor manera al cliente.
- Elaborar un plan de operaciones y producción, incluyendo adquisición de insumos, proceso de cría, faenado, empaquetado, comercialización y distribución.
- Elaborar un plan financiero para evaluar la viabilidad económica del proyecto.
- Plasmar una propuesta de negocio factible en base a los recursos disponibles.

CAPÍTULO II ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Clasificación CIU

Código: A0146.0 Cría de aves de corral

2.1.1. Entorno externo (entorno político, económico, social y tecnológico): análisis PEST

El análisis PEST es esencial para estar al tanto de los factores externos que afectan directa e indirectamente al sector industrial en el que se encuentra el proyecto y así poder tomar medidas necesarias para prevenir y/o evitar errores.

Análisis Político

Desde 2007 Ecuador goza de estabilidad política bajo la administración de Rafael Correa. Basado en el concepto del Buen Vivir, el Ejecutivo busca el desarrollo de la nación y ha puesto en el cambio de la matriz productiva una de las metas principales. El apoyo decidido a emprendimientos que vayan más allá de la simple producción de materias primas se ha materializado en la creación de diversos organismos públicos que trabajan en el aumento de generación de valor añadido y de calidad. Para el área agroganadera nació la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD), que dispone para el caso de las explotaciones avícolas de la Resolución N° 0017, publicada el 19 de marzo de 2013, en cuyo anexo se encuentra un Manual de Buenas Prácticas Agrícolas que recoge todas las normas que estas explotaciones deben cumplir.

Junto al cambio de matriz productiva el Gobierno puso en marcha una política comercial de sustitución de importaciones para ayudar a la industria nacional y, al mismo tiempo, evitar la salida masiva de divisas. Esto ha hecho subir los costes de producción de empresas que requieren de insumos importados, como el maíz –existe déficit no cubierto internamente- y algunos implementos necesarios para la producción y comercialización de pollos. No obstante, Ecuador forma parte de algunas iniciativas de integración económica, como la ALADI o la CAN, cuyas ventajas en materia arancelaria y comercial pueden ser aprovechadas por las empresas.

Por lo que respecta a otras políticas, señalar que la legislación laboral ha endurecido aspectos como la contratación de trabajadores que hasta ahora no gozaban de esa condición, de manera especial en el sector agropecuario; así como las medidas de seguridad a implementar en el puesto de trabajo.

Análisis Económico

Durante la década de los años 2000 y mitad de la década de 2010 Ecuador pasó por un periodo de recuperación tras la enorme inestabilidad económica que llevó al conocido feriado bancario en 1999 y la dolarización de la economía en 2000. El país ha experimentado un progresivo crecimiento económico acelerado por una política de gasto público en infraestructura (24,8% del PIB de media entre 2007 y 2014 según el BCE) y el sector social, combinado con altos precios de las *commodities*. Entre 2011 y 2014 el país creció entre un 7,9% (2011) y un 3,7% (2014) anual con respecto al PIB, según datos del Banco Mundial (2016). Estas cifras se tradujeron en bajas tasas de desempleo por debajo del 5%, y una inflación contenida en márgenes inferiores al 5% anual (Banco Mundial, 2016).

En estos momentos el país atraviesa una crisis económica provocada, entre otros factores, por la caída de los precios del crudo en los mercados internacionales, lo que ha hecho reducir el nivel de ingresos para el presupuesto nacional. Se están

produciendo despidos y la tasa de riesgo país está por encima de los 1.000 puntos básicos a 22 de marzo (Banco Central del Ecuador, 2016).

Pese a la mala situación de la economía ecuatoriana la industria avícola no está siendo muy impactada, ya que el pollo es considerado como un producto de primera necesidad y forma parte de la dieta habitual del ecuatoriano medio y medio-bajo. La industria avícola representa un 13% aproximadamente del PIB agrícola (Productor, 2013) y genera una amplia cadena productiva, que ha contado con apoyo gubernamental vía entidades financieras como la Corporación Financiera Nacional. En este punto conviene hacer notar que ese hecho choca con el nivel de las tasas del interés, situadas en el 8,80%, que juegan en contra de los emprendedores.

Análisis Social

Ecuador cuenta con 14,4 millones de personas, la mayoría en núcleos urbanos (62% del total) de acuerdo a datos censo nacional realizado en 2010 (Senplades, 2016). El nivel de pobreza se situaba en un 56,51%. La tasa de ocupación de la población económicamente activa es alta (95,23%) que esconde una alta informalidad y precariedad. El salario básico establecido por el Estado es de 366 dólares (2016).

La sociedad ecuatoriana está muy inclinada al consumo del pollo, gracias a su consideración como producto de primera necesidad. Los gastos mensuales de los hogares para el consumo de pollo son de 11,3 millones de dólares aproximadamente, que sobrepasa al consumo de carne de bovino (8,3 millones) y pescado (3,9 millones) (Productor, 2013).

Por lo que respecta al pollo criollo, los únicos datos los aporta la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua realizada en 2012 por el INEC. De acuerdo con ella 2.546.761 pollos y gallinas se producirían en el campo de forma natural, canalizándose casi todo por el autoconsumo y sólo una parte marginal (395.809) se comercializarían (INEC, 2013).

El pollo criollo es un plato típico de la gastronomía ecuatoriana costeña, vinculada siempre a festejos y celebraciones. Se comercializa tanto el pollo vivo o en pie como ya cocinado en restaurantes, carpas permanentes y puestos ambulantes, procedente de patios y corrales caseros sobre los cuales no existe prácticamente control. Es un plato muy popular pero de coste más elevado. Un plato típico: seco de pollo broiler tiene un coste de 2,5 dólares mientras que uno equivalente de pollo criollo alcanza los 6 USD; el pollo criollo en pie viene a costar entre 17 y 22 dólares según plazas.

Análisis tecnológico

Ecuador ha incrementado su capacidad tecnológica, ya que ha podido invertir en investigación y desarrollo para tratar de abastecer cierta tecnología que se la podría realizar sin problemas en el país y no tener que importarla (Agencia Andes, 2016). Esto ha beneficiado entre otras a la industria avícola, permitiéndola incrementar su eficiencia en el proceso de crecimiento y faenamiento de los pollos. El avance tecnológico en bebederos y comederos automatizados ha disminuido el trabajo y el costo de la mano de obra, permitiendo ser más competitivos. De igual manera las máquinas de faenamiento y empacado permiten cumplir con normas de sanidad y calidad para desarrollar un mejor producto. Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (Conave) gracias al desarrollo tecnológico la producción de pollos se ha desarrollado notoriamente en los últimos años, siendo así que en seis años ha crecido en un 47% (Productor, 2013).

Pero los consumidores exigen mayor calidad y sabor. La búsqueda de menores costos llevó a muchos productores a emplear métodos de engorde y cría que disminuyeron la

calidad del pollo, haciéndolo a ojos del consumidor más artificial. Para garantizar un mejor desarrollo y calidad, el clima esencial para la cría de pollos debe ser cálido para evitar epidemias aviarias inesperadas (Enterprises, 2016). Según el Dr. Villegas a pesar de los programas de vacunación que se aplican en muchos países, las cepas patógenas del virus de Newcastle continúan apareciendo esporádicamente (Agro, 2012).

2.1.2. Fuerzas de Porter

2.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores – Alta

- La crianza de pollos de corral no implica mayores complicaciones que sus pares broiler, con la salvedad de que criarlos únicamente con maíz hace demorar en varios meses que alcance su talla y peso óptimo para su comercialización. La mayor barrera de entrada para competidores a escala industrial puede que esté en el dilatado tiempo de producción con respecto al que se tardaría de usar balanceado, con sus implicaciones desde el lado financiero.
- En segundo lugar es un mercado nuevo y muy atractivo ya que no se registra en el país criaderos a escala industrial de pollo criollo.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores - Bajo

- En el sector industrial avícola se encuentran dos proveedores fundamentales: de pollos y de maíz. Los proveedores de crías de pollo criollo no están organizados. El elevado nivel de informalidad de este sector sumado al desconocimiento y muchas veces la no llevanza de contabilidad de costos hace que su poder de negociación sea bajo pues no saben cuál es su precio de equilibrio.
- En cuanto a los proveedores de alimento, en primer lugar hay que indicar que los pollos criollos se alimentan exclusivamente con maíz. Existen un gran número de proveedores: 104.000 productores maiceros de los que 90.000 son pequeños productores, además de un centenar de acopiadores formales de este cereal (Agro, 2012). La abundancia de proveedores y el nulo valor agregado del producto hace que compitan en precios bajos, reduciendo por tanto su poder de negociación.

2.1.2.3. Poder de negociación de los clientes - Medio

- Ecuador actualmente registra una producción de 230 millones de pollos por año y un consumo de aproximadamente 5 millones por semana, explica el presidente de la Conave (PPEI Verdadero, 2015). De ellos, el 78,17% son criados en planteles avícolas y sólo el 21,83% se crían en el campo. Los primeros son mayoritariamente comercializados (98,9%), mientras que los segundos se destinan prácticamente en su totalidad a autoconsumo (INEC, 2013).
- Los clientes tienen una amplia gama de productos avícolas para elegir y de distintas marcas, aparte de los productos que se los podría definir como sustitutos, como el pato, pavo, codorniz, etc. Aquí es muy importante la diferenciación que presenta el pollo criollo en su sabor, calidad y salud contra los pollos broiler. Su proceso de producción se basa en alta calidad y la satisfacción que reciben los consumidores, al ser un pollo con un valor agregado que es la crianza con maíz y libre de químicos, lo cual da un mejor sabor y mayor porcentaje vitamínico, por ende recae en un costo mayor el cual es importante al momento de la elección del comprador.

2.1.2.4. Amenaza de productos sustitutos - Alta

- El principal y mayor sustituto potencial es el propio pollo broiler, que sería el que mayor afecta al pollo criollo –especialmente en lo relativo al factor precio-, seguido de los pollos criollos procedentes del sector informal.

- Hay que contemplar otros productos sustitutos del propio pollo como el pavo, el pato o la codorniz. De estos tres, el principal sustituto sería el pavo, aunque tiene un valor relativamente más elevado que el pollo broiler y similar al del pollo criollo.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores – Alta

- En Ecuador existen un total de 1.223 granjas productoras de pollos repartidas de la siguiente forma por el territorio nacional: 620 en la región sierra, 448 en la región costa y las restantes 155 se ubican en la Amazonía (Conave, 2006). La producción anual es de 230 millones (Ver anexo 1).
- Existen varias empresas grandes en este mercado. La principal es Pronaca, que lidera con un porcentaje de participación del 45% (León, 2010), por lo que puede considerarse la referencia del sector y quien maneja las reglas que rigen la competencia. Pronaca ha implantado un reconocimiento de su marca por medio de Mr. Pollo, y recientemente ha diversificado su catálogo de productos al pollo de campo bajo la marca La Estancia, por lo que esta sería el principal competidor.
- Existen otras empresas con cuota significativa en el mercado como Avitalsa, que comercializa pavo y pollo, bajo la marca Pavo/Pollo Andino, y Profasa.
- En este sector, las empresas se manejan mediante guerra de precios ya que el pollo broiler no tiene diferenciador alguno, es por eso que esta nueva línea de producción de pollo criollo tiene ventajas en el mercado ya que compite por diferenciación y no por precio.

Tabla No. 1: Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Consumo de pollo subió un 47% desde 2007 al 2013.	0,20	4	0,8
El pollo es considerado un alimento de primera necesidad en Ecuador.	0,25	3	0,75
Clima cálido, esencial para producción de pollos.	0,05	3	0,15
Apoyo económico para avicultores mediante entidades financieras gubernamentales.	0,1	3	0,3
Inversión en tecnología para mejorar el sistema de cría del sector avícola.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,65		2,1
Amenazas	Peso	Calificación	Peso ponderado
Problemas en la economía ecuatoriana que afectan al sector avícola.	0,15	2	0,3
Epidemias aviarias inesperadas	0,05	2	0,1
Regulaciones ambientales que afecten al sector avícola.	0,05	1	0,05
Importación de maíz eleva costo de producción.	0,05	3	0,15
Altos impuestos que afecten al sector avícola.	0,05	2	0,1
Subtotal	0,35		0,7
Total	1		2,8

Adaptado de: (Productor, 2013) (Enterprises, 2016) (Agro, 2012) (Rodríguez, 2009).

Del resultado se puede inferir que se está respondiendo de buena manera a las oportunidades y tratando de minimizar las consecuencias de las amenazas.

2.1.3. Conclusiones

Pese a las medidas contra las importaciones que afectan al maíz importado necesario para cubrir el déficit existente en el país, no se evidencia una disminución en la producción.

La economía ecuatoriana está atravesando graves problemas derivados en buena medida de dinámicas externas a ella pero también internas. La situación económica no ha supuesto para la industria avícola mayor problema hasta el momento, puesto que el pollo es un alimento de primera necesidad y tiene un costo accesible.

Debido al alto porcentaje proteico y alimenticio del pollo, este ha sido catalogado como un alimento de primera necesidad en el Ecuador. Gracias al plan del Ministerio de Salud de concientización a los ecuatorianos sobre salud, los productores de pollos criollos tienen una ventaja sobre los pollos broiler por ser más saludables y criados sin químicos.

A pesar del poco avance tecnológico de Ecuador, la industria avícola no se ha visto afectada ya que ha aprovechado lo poco para mejorar su proceso de crianza y distribución lo cual ha provocado un incremento eficiente en la producción.

Las barreras de entrada son bajas debido a los costos de producción. Sin embargo al elegir un mercado muy concreto y una modalidad de producción que nadie se ha atrevido a realizar hasta el momento a escala comercial, ser los primeros nos llevaría a tomar una ventaja estratégica.

Los proveedores no tienen mucho poder, lo cual es favorable para los productores ya que la competencia por costos permite aprovecharse y disminuir nuestros costos.

Los consumidores tienen varias alternativas al pollo criollo, pero el alto porcentaje vitamínico y su mejor sabor marcan la diferencia al momento de la compra, por ende se convierte en un punto medio. De ellos el pollo broiler es el directo competidor por ser más accesible en términos de precios.

El principal sustituto es el pollo broiler por su menor precio y el pollo criollo de venta esporádica. Adicionalmente, por su relación de precios, el pavo sería otro sustituto de consideración.

Por último, la rivalidad entre competidores es alta, pero el pollo criollo al entrar como una nueva línea a la industria avícola ofrecería una ventaja frente al resto, ya que en ese nicho no existen muchos competidores aún.

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL CLIENTE

En el presente apartado se realizará el reglamentario análisis del cliente, que en este caso son las casas de comida que tienen entre su carta de platos de forma habitual el pollo o la gallina criolla. Para analizar al cliente se ha diseñado una metodología que consta de una parte cualitativa en la que se realizan entrevistas a expertos y que tienen por objeto conocer e indagar ampliamente la parte de infraestructura, logística, técnica y producción de la industria avícola que intervienen directa e indirectamente en el proceso de producción o crianza de pollos criollos, con el objetivo de obtener datos relevantes para el cálculo de costes y, por tanto, del precio final de venta a los clientes. Por otro lado, las entrevistas a expertos también buscan conocer cómo se maneja el proceso de comercialización del producto terminado y si necesita mejoras o cambios que recaigan sobre una mayor satisfacción para el cliente final. De forma complementaria se aplicó un grupo focal de 55 minutos de duración con 8 personas, de 20 a 65 años y habitantes de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el fin de conocer qué gustos e inclinaciones tiene la población de esta plaza en lo que al consumo de gallina criolla se refiere. Esto es relevante para el proyecto por cuanto son los consumidores finales y clientes de dicho público objetivo, y es importante saber qué desean a la hora de consumir gallina para así poder ofrecer la materia prima a los clientes que satisfaga a sus propios consumidores.

La parte cuantitativa de la investigación consistió en la recogida de información a 52 propietarios de casas de comida de Santo Domingo sobre variables relativas a la comercialización de los pollos criollos.

3.1. Investigación Cualitativa

3.1.1. Análisis de entrevista a expertos

Las entrevistas fueron realizadas a cuatro personas, todas ellas en Santo Domingo: Paul Proaño, gerente-propietario de CORPROAVIC, empresa dedicada a la industria avícola en toda la cadena de producción, balanceado y comercialización de pollos broiler; Ing. Agropecuario Gorky Castillo, especialista en producción de pollos; Ing. Juan Carlos Muñoz, asistente de la empresa Agroteknia S.A., dedicada a venta de crías, balanceado y todos los suministros necesarios para producción de pollos; y la Sra. Melisa Zambrano, propietaria del comedor Grecia popular en Santo Domingo.

De las entrevistas los cuatro expertos destacan al pollo criollo como un producto que perfectamente puede ser comercializado bajo la etiqueta gourmet; incluso la Sra. Zambrano subraya que en su local es imposible que en el almuerzo lo ofrezca ya que lo considera un producto más caro y cuya rentabilidad no se ve si se ofrece como plato dentro de un almuerzo popular; pero advierte del problema de pollos con carne muy dura (una de las quejas más habituales de los comensales, dice) y de los problemas de confianza con algunos de sus proveedores ocasionales sobre lo legítimo del pollo que les está adquiriendo. El Sr. Proaño y el Ing. Castillo coincidieron al señalar la importancia del estado sanitario de la explotación como una de las claves del éxito tanto desde el punto de vista de la calidad del pollo como de los costos y de los riesgos; de hecho el Ing. Proaño relató cómo en una ocasión perdió más de \$30.000 dólares por muerte de los pollos a consecuencia de una epidemia de enfermedad de Newcastle¹. El Ing. Castillo indica también que la alimentación sólo con maíz da buenos resultados, si bien es cierto que el factor genético de los pollos influye mucho en el resultado final y aconseja buscar pollitos en explotaciones familiares, no industrializadas, a partir de los cuales crear una línea propia de crianza. El Sr. Proaño

¹ Newcastle: Enfermedad de aves sumamente contagiosa que afecta el tracto respiratorio, digestivo y el sistema nervioso.

relata que en una ocasión hace muchos años, probó con la alimentación exclusiva de maíz e indicó que aunque obtuvo buenos resultados no prosiguió dado que el dilatado tiempo de engorde suponía demasiados costes y una cadena logística muy complicada, encontrando mejor dedicarse a los pollos alimentados únicamente con balanceado.

Por otra parte, el Ing. Muñoz indica que los insumos para montar una explotación avícola del tamaño del proyectado, como comederos, bebederos, criadoras, lanzallamas, etc. deben ser de materiales resistentes, duraderos y de fácil limpieza. Los realizados en metal por los artesanos de Santo Domingo son buena opción por el bajo costo y la posibilidad de “personalización” en función de las necesidades; sin embargo Muñoz los desaconseja porque muchos están rematados deficientemente y se han observado casos de pollos muertos por cortes en el cuello realizados por salientes cortantes en los mismos. Aunque más caros, aconseja los de plástico modular que también se fabrican a nivel industrial en el país.

3.1.2. Análisis Grupo focal

El grupo focal se desarrolló en el interior del restaurante “La Cocina de Consuelo”, gracias a la colaboración desinteresada de sus propietarios el sábado 2 de abril a las 11:30 de la mañana. El grupo estuvo compuesto por dos estudiantes de dos universidades locales (uno de la UTE de 20 años de edad y otra de la PUCE de 24 años), dos empleados públicos (una encargada de información de la ANT y un responsable del departamento financiero del Municipio de Santo Domingo, de 32 y 40 años de edad respectivamente), dos empresarios locales del área del comercio de electrodomésticos importados y de muebles correspondientemente, ambos entre los 50-55 años de edad; y por último dos personas de la tercera edad, una exprofesora de la Escuela Ejército Ecuatoriano y un ex chofer del Ministerio de Obras Públicas, ambos ya jubilados. Se exponen aquí las respuestas a las preguntas que se consideran más importantes de cara a la investigación.

Una de las conclusiones más importantes del grupo focal es que los consumidores más habituales de pollo criollo son el grupo situado entre los 50 y los 65 años, que son personas con un mayor poder adquisitivo, normalmente con sus deudas ya pagadas y que no eligen qué comer desde una mirada de ahorro sino de placer. La profesora lo resumió con la siguiente afirmación: *“a mí no me duele pagar por comer lo que yo quiero comer. No me importa siempre y cuando sea, en efecto, pollo criollo. No soy como otros que se quejan porque la gallina o el pollo criollo son caros”*; de hecho los participantes de esta franja de edad manifestaron conocer casos de personas que rechazan sistemáticamente el seco si se les informa que no es de criolla, eligiendo escoger otros platos, como carne de res o de chanco. Por el contrario el grupo de consumidores menos habituales son los estudiantes, que aluden a la carestía económica (*“con lo que los padres les dan de colación para la semana, no se pueden permitir pagar entre 5 y 6 dólares por un seco de criollo”*) y a una mayor inclinación por lo que popularmente se conoce como *comida chatarra*, en especial salchipapas, típico por otra parte entre los estudiantes santodomingueños. Ellos manifiestan comer gallina o pollo criollo únicamente junto a su familia en celebraciones íntimas (cumpleaños, etc.) o en salidas a establecimientos conocidos de la localidad. En cuanto al grupo situado entre los 30 y los 40 años estos aseguran gustar del pollo criollo pero comerlo de manera especial porque buscan platos más baratos para ahorrar dado que están comenzando o en mitad de pagos fuertes como los de su primer coche o la vivienda en común con sus parejas, por lo que su decisión de gasto está fuertemente condicionada. Pese a buscar ya más definitivamente una comida por placer, la elección por pollo criollo suele realizarse de manera más esporádica, limitándose a una vez a la semana o cada 15 días, siendo mucho más frecuente su consumo de pollo broiler.

Los factores que influyen para la elección del pollo criollo frente al broiler son el mayor tamaño de las presas –todos los participantes coinciden en señalar que en Santo Domingo gusta mucho ver el plato “lleno a rebosar de arroz y con pieza grande”-, el sabor característico que tiene la carne y la percepción de ser más natural, orgánico. Sorpresivamente este último argumento lo daba el joven de la UTE, estudiante de Ingeniería Agropecuaria: *“los pollos de incubadora son más pequeños y además están atiborrados de hormonas y sustancias químicas que luego nosotros nos comemos, perjudicando a nuestro cuerpo. Obviamente yo consumo pollo de incubadora porque es más barato, pero sé que es mejor el criollo. Y por supuesto, está más bueno, claro”*. Asimismo casi todos los participantes relataron experiencias de consumo de pollo criollo excesivamente duro, “incomible”, en algunos comedores a los que dijeron no volvieron a ir nunca más. Sin embargo aseguran desconocer la causa de esa dureza, encontrando dos posibles explicaciones: a) el animal era muy viejo; y b) la carne no fue cocinada debidamente, cocinando menos de lo requerido; acusando en buena parte de las veces al restaurante como el responsable de esa dureza, bien sea por la cocción insuficiente o por adquirir presuntamente animales muy viejos.

Preguntados por su interés en saber la procedencia del pollo y cómo este ha sido criado, los funcionarios públicos, ambos profesionales con título de tercer nivel y uno de ellos cursando una maestría, subrayaron la inquietud que alguna vez han tenido de saber si realmente el seco que se les estaba sirviendo era en realidad pollo criollo, viendo con buenos ojos tener algún tipo de certificado o información en el local que evidencie de dónde ese establecimiento se provee de la gallina o el pollo, además de las condiciones en las que este ha sido criado.

Así, el pollo que el público de Santo Domingo desea sería un pollo auténticamente criollo, a poder ser garantizado a través de algún sello de calidad. Las presas deben ser grandes, por lo que los pollos deberían tener buen tamaño y su carne no ser en exceso dura a la hora de ser consumida, además de tener su sabor característico.

3.2. Investigación Cuantitativa

3.2.1. Análisis de Encuestas

La encuesta es un instrumento de investigación de mercados que sirve como método de recolección de información en la cual se interroga a personas de manera verbal o escrita para obtener información relevante (CreceNegocios, 2015).

Las 52 encuestas se aplicaron empleando un cuestionario de 14 preguntas (ver Anexo 2) que tenían por objetivo determinar el nivel de aprobación que puede tener la producción y comercialización de pollos criollos como línea gourmet en Santo Domingo. Se advierte que la elección de una muestra tan baja con respecto a la población identificada implica asumir un margen de error que supone que los resultados obtenidos no serán totalmente representativos de la realidad; pero tienen valor por haber sido elegidos entre todos los sectores de la ciudad.

Todos los encuestados afirmaron consumir pollo criollo y vender en su negocio dicho producto (preguntas 1 y 2), por lo que se entiende que conocen bien el ave y saben distinguirla de los pollos broiler. Todos ellos responden igualmente que el principal factor que empuja a sus clientes a consumir pollo criollo es el sabor de éste.

La mayoría de los encuestados (32) se provee de pollo criollo cada 2-5 días, mientras que un número de 17 lo hace diariamente, 3 semanalmente y nadie aseguró adquirirlo mensualmente. En cuanto a la cantidad diaria de venta de pollo criollo 29 respondieron que lograban vender 5 pollos, mientras que 16 encuestados aseguraron vender 10 pollos y sólo 7 lograban llegar a 20 pollos; nadie superaba esa cifra. Esto indica que la rotación del producto es muy alta, indicio de un consumo elevado, pero dentro del rango de lo que es un producto gourmet que se comercializa al detalle despresado y

no entero, y que las casas de comida prefieren ofrecer su producto fresco y no arriesgarse a prácticas que deteriorarían su calidad y por ende la confianza de los consumidores como sería el caso del congelado. Cabe deducir que en este sector no es posible la compra en grandes cantidades, lo que haría más fácil para el proyecto dar salida a la explotación.

Todos los encuestados compran los pollos vivos, en pie y sin faenar, inclinándose la mayoría por adquirirlos en el mercado (34 respuestas) frente a las granjas (18 respuestas). Esto indica igualmente que el principal canal de distribución de los pollos de corral son los mercados populares de las ciudades, no existiendo un distribuidor al por mayor. Esto también responde a la naturaleza del propio mercado, mayormente informal en la rama productora.

El hecho de adquirirlos vivos podría responder a la necesidad de asegurar que el ave es, en efecto, gallina criolla, pues una vez faenada es difícil en algunos casos su diferenciación. La confianza también se refleja en que de todos los consultados, 13 disponían de un proveedor, 31 personas de dos y 8 respuestas fueron de más de 2 proveedores de animales. Yendo más lejos, una gran mayoría (44 respuestas) aseguran confiar en la procedencia sanitaria, esto es, su estado de salud y las condiciones sanitarias de la explotación, de los pollos que adquiere. Sólo 8 encuestados respondieron que “ocasionalmente” confían.

A la hora de la compra de las aves todos los encuestados respondieron que el factor por el que se guían en la compra es el precio, justificable dado el alto coste de estos animales frente a sus pares alimentados con balanceado. Y la mayoría (43 respuestas frente a 9) señalan que no han tenido inconvenientes con la calidad de los pollos comprados.

En cuanto al pago a distribuidores, ninguna de las personas entrevistadas detalló la forma en la que manejan los pagos con su distribuidor, ya que no contaban con tal persona(s), si bien en conversaciones informales con vendedores de gallinas criollas en Santo Domingo que han aseverado que el 90% de los pagos es en efectivo en el mismo momento de la adquisición en mercados o granjas. Por último, 42 entrevistados respondieron estar dispuestos a pagar entre 19 y 22 dólares por un pollo de entre 5 y 6 libras, por lo que ese rango de precios sería el adecuado para la comercialización del producto.

Se concluye que las casas de comida adquieren pollos vivos en un lapso de tiempo no superior a los 5 días, mayoritariamente en mercados, y el número de pollos vendidos diariamente está entre los 5 y los 10, por lo que la cadena logística deberá contemplar una demanda media semanal de al menos 15 pollos por establecimiento, contando la variabilidad en la demanda de pollo según establecimientos. El precio es el factor de compra decisivo del pollo criollo; el coste ideal para un pollo criollo de entre 5-6 libras para ellos estaría entre los 19 y los 22 dólares. Los pollos no deben ser muy viejos y sería positivo para los clientes contar con alguna evidencia del origen de los pollos criollos de los que se provee para infundir confianza en los consumidores.

CAPÍTULO IV OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

El pollo criollo goza de una gran acogida entre el gran público, formando además parte de la gastronomía tradicional ecuatoriana y de forma especial en la región costa, donde se va a desarrollar el proyecto. No existen grandes productores de gallina criolla, y salvo Pronaca con su gallina de campo, nadie lo ha intentado nunca a escala industrial, y la mayoría de la estructura de este nicho de mercado es de carácter informal y poco controlado.

La población ha logrado gracias al crecimiento económico experimentado por Ecuador en los últimos años mejorar su capacidad adquisitiva, ampliando así el número de potenciales consumidores de un producto gourmet, como el de este proyecto, contándose por tanto como un factor favorable. A ello hay que sumar la concienciación cada vez mayor entre la ciudadanía al respecto de llevar un estilo de vida saludable, donde la alimentación basada cuanto más se pueda en productos naturales y libres de químicos es una de las claves, y en esa área el pollo criollo marca la diferencia con respecto al broiler.

Estos factores hacen que la llegada de una empresa que críe pollo de corral alimentado sólo con maíz y cumpliendo con todos los estándares sanitarios, de bienestar animal y que certifique el origen de los mismos sea muy oportuna, de manera que la empresa bien podría ubicarse como la primera y la única en hacerlo. Hay que tener en cuenta además que el enfoque no es hacia el consumidor final como hace Pronaca, sino al penúltimo eslabón en la cadena de suministros, esto es, la casas de comida, con lo que se estaría en una posición privilegiada.

El proyecto, aun siendo posible tras lo analizado hasta aquí, debe contemplar algunos puntos de riesgo o de amenaza. En primer lugar la crisis económica desatada desde finales de 2014 y que se ha recrudecido en el país, que puede hacer retroceder buena parte de los avances y el desarrollo del Ecuador alcanzados en los últimos 8 años. Esto supone un riesgo por cuanto en época de incertidumbre económica los consumidores optan por recortar gasto, y las decisiones de compra entre pollo broiler o criollo pueden inclinarse hacia el primero en mayor medida.

En segundo lugar hay que contemplar que si bien existe una fuerte demanda de pollo criollo, el número de pollos consumidos en el día y la forma de adquisición de los locales de comida hace que se deba ajustar cuidadosamente el volumen de producción de animales a la demanda real de la ciudad de Santo Domingo, e incluso ampliar las zonas de distribución a otras localidades cercanas que también cuentan con demanda de esta ave, como El Carmen o La Concordia.

CAPÍTULO V PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Con el fin de generar más valor y mantener un ciclo de vida de cliente rentable, se eligió la estrategia de selección de mercado meta y diferenciación, la cual se enfoca en un segmento específico que es el de los comedores populares, que han sido ignorados por las grandes marcas, o a su vez, no han sido atendidos de la manera correcta, ya que son abastecidos con aves vivas. Por lo tanto la propuesta es llegar a un nicho de mercado que los demás competidores no han considerado, ofreciendo una mejor alternativa y facilitándoles el trabajo a los clientes mediante un pollo criollo garantizado, faenado y empacado bajo estrictas normas de sanidad y calidad. Esto, permitirá que la marca se posicione de mejor manera en la mente del cliente.

5.1.1. Mercado Objetivo

El producto a comercializar es un pollo criollo alimentado únicamente con maíz, eliminando químicos y balanceados de la crianza. De acuerdo a los análisis anteriores fruto de la investigación realizada, se fija el mercado objetivo en los comedores que ofrecen pollo criollo en sus menú dentro de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, a 133 kilómetros aproximadamente de Quito. Según el GAD Municipal de Santo Domingo, se trata de una ciudad muy dinámica y situada en el centro del país, lo que hace que en ella habiten ciudadanos de todas las provincias del Ecuador.

5.1.1.1. Segmentación Geográfica

La población de Santo Domingo de los Tsáchilas es de alrededor de 450.000 personas a marzo de 2015, según datos del GAD Municipal de Santo Domingo. Cuenta con unos 1.120 establecimientos dedicados a servicios de comida, empleando a 3.319 personas, de acuerdo a los datos del INEC. Dichos establecimientos se dividen en comedores (662 registrados) y restaurantes (458 registrados); ambos tipos están categorizados como lugares de alimentación, si bien varía la actividad (comedores y restaurantes, respectivamente). Estos negocios (comedores) están en un 45% ubicado dentro de la ciudad y en un 55% a las afueras; específicamente en las carreteras que llevan a Quevedo, Chone y Esmeraldas, vías muy transitadas con bastantes establecimientos de comida atendiendo las 24 horas los siete días de la semana. El día de mayor venta son los domingos por la costumbre de los habitantes de la provincia de comer fuera del hogar en ese día.

Al estar el negocio ubicado en la misma zona que los clientes finales y que los actuales proveedores de aves criollas, el costo de cambio de proveedor para los comedores es bajo, suponiendo una ventaja para el proyecto.

5.1.1.2. Segmentación Demográfica

Este producto va dirigido a los propietarios de establecimientos de servicios de comida, especialmente de comedores típicos en la provincia Tsáchila, que incluyen en su carta de menú diversos platos preparados con pollo criollo. De acuerdo al GAD Municipal, se estima en 250 el número de locales de este tipo.

Tabla No. 2: Demanda de pollos en los comedores

Años	Demanda Comedores	Consumo promedio de pollo/mes	anual	Ventas proyectadas mes	Participación mcdo.
2017	250	37500	450000	4000	10,67%
2018	253	37888	454658	4180	11,03%
2019	255	38280	459363	4368	11,41%
2020	258	38676	464118	4565	11,80%
2021	261	39077	468921	4770	12,21%

5.1.2. Propuesta de valor

Existe en ocasiones insatisfacción de consumidores y propietarios de comedores que ofrecen pollo criollo, debido a que en muchas situaciones han resultado engañados con la procedencia del pollo, resultando no criollo. Para los propietarios de estos locales eso representa pérdidas en forma de comensales que no vuelven y de una pérdida de reputación del negocio. Los clientes exigen al mercado un aumento de la calidad del producto, incluyendo certificado de origen que lo legitime como pollo criollo, así como un control sanitario del mismo. Por ello la diferenciación será la creación de una marca que garantice 100% el producto en todos los aspectos, brindando al consumidor un pollo criollo totalmente, libre de químicos y balanceados, y adicionando una fase de faenamiento y empackado que se regirá bajo normas que brinden un proceso de calidad y por un control de Agrocalidad, lo cual generaría un valor agregado, ya que en este mercado se venden sólo pollos vivos.

En esa línea se optará por una estrategia de integración hacia atrás, para lo cual se trabajará de forma directa con productores de maíz y crías de pollo criollo, ayudándoles con capacitaciones y programas de asesoramiento para garantizar la calidad del maíz y la genética de las aves. Esta estrategia de diferenciación generará mayor confianza en los clientes, pero también para los productores y sus familias, que verán un mejor precio por su esfuerzo y colaboración, de forma que tengan un comprador asegurado. En cuanto a la comercialización y distribución, esta se hará de forma directa al cliente final a través de un equipo de dos vendedores, centrándose en los comedores.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Niveles de productos

“El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos que ofrecen lo mejor en cuanto a calidad en el desempeño e innovación” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 9). Desde este concepto, la estrategia de marketing se enfoca en mejorar el producto de forma continua.

En la granja avícola se realizará la crianza y comercialización de pollos criollos, cuya alimentación es basada en maíz exclusivamente, ofreciendo a los comedores populares un pollo libre de estrés y en óptimas condiciones (criollo) para su consumo; por lo tanto se vende un producto con características exclusivas que inspire confianza al cliente final.

5.2.1.2. Producto real

Son las características del producto, el diseño, empaque, nivel de calidad y nombre de la marca.

Marca: Krio-Yo

Logo:



Figura N° 1: Logotipo de la empresa

Adaptado de: 123RF

Slogan: “El verdadero sabor del pollo criollo”

El presente logotipo emplea el color rojo para representar energía, fuerza y pasión. En marketing se usa para llamar la atención y estimular la mente de los consumidores y para transmitir un mensaje de energía, lo que se refuerza con la imagen del pollo con fuertes músculos.

La marca “Krio-Yo” fue elegida con el objetivo de reflejar el giro de negocio en el nombre, dar seguridad a los clientes y garantizar el origen, con un proceso de gestión de calidad.

Atributos:

- Pollo criollo alimentado exclusivamente con maíz.
- Bajo nivel de estrés ya que los pollos son criados en un galpón mixto, con un lugar abierto para pastorear.
- Contextura de la carne es más fibrosa.

Etiqueta: Cada pollo faenado se distribuirá con una marca exclusiva en una funda plástica, sellado mediante una grapa metálica. En el empaque estará impreso el logo de la empresa, características del pollo, e información nutricional necesaria para la expendia de este producto. Por lo tanto cada cliente podrá tener la posibilidad de verificar los estándares mínimos ofertados por la empresa.

Calidad del producto: El pollo faenado que se ofertará en el mercado será alimentado exclusivamente con maíz, evitando el uso de balanceado, por lo tanto el consumo de su carne tendrá un sabor único y diferenciado a pollo de campo.

5.2.1.3. Producto aumentado

Entrega y pago: Se comercializará en los comedores populares de Santo Domingo de los Tsáchilas. El pago se realizará exclusivamente en efectivo, lo cual permite que la captación de efectivo por la venta de los productos sea inmediata para la empresa.

Garantía: Cada producto destinado para la venta cumplirá con los estándares exigidos por los organismos de control para este tipo de producto de consumo inmediato, ya que se lo considera perecible debido a que no podría consumirse sin refrigeración luego de su faenamiento.

Tabla No. 3: Presupuesto de materia prima por 4000 pollos

Detalle	Medida	cantidad	costo	total
Pollo BB	unidad	4000	\$ 0.90	\$ 3,600.00
Maíz	quintal	2000	\$ 16.00	\$ 32,000.00
Vitaminas	unidad	24	\$ 8.00	\$ 192.00
Agua	litros	1000	\$ 0.03	\$ 30.00
Empaque plástico con marca	unidad	4000	\$ 0.05	\$ 200.00
Faenado	unidad	4000	\$ 0.40	\$ 1,600.00
Costo de la materia prima				\$ 37,622.00
Costo por unidad / pollos				\$ 9.41

Tabla No.4: Costos de producción por pollo

Costo de producción	
Detalle	año 1
Materia prima	\$ 472.908,54
Mano de obra	\$ 41.850,60
Costos indirectos	\$ 33.902,20
Total Costo de producción	\$ 548.661,34
Unidades producidas	50280
Costo unitario de producción	\$ 10,91

5.2.2 Precio

“El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 59).

Percepción del consumidor sobre el producto

Los consumidores finales en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas tienen posicionadas las marcas de pollo como Mr. Pollo, pero que es mediante

la crianza a base de balanceado y con el uso de hormonas a fin de mejorar la productividad de éste tipo de empresas, pero el resultado es un producto con altos niveles de grasa y estrés. Varios clientes finales van a los comedores populares a degustar de un pollo criollo de campo por su sabor, contextura de su carne y la crianza en campo, que es su principal característica.

Precios de la competencia

Actualmente, existen productos sustitutos mediante la crianza a base de balanceado, y de crianza criolla en escala menor por parte de los pobladores de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Los precios se establecen entre \$ 17 y \$ 20 dólares, todo dependiendo del precio de mercado y costos de producción. Estos precios son en su mayoría impuestos por el productor y el cliente suele por lo general aceptarlos sin problema.

Precio de venta

Se establecerá una estrategia de posicionamiento para clientes directos como son los comedores populares. La estrategia consiste en “más por lo mismo”. Ofertar un producto con mayor calidad y estándares en cuanto a su carne y peso, a un precio similar al de la competencia. Para establecer el precio se lo realizará basado en los costos de producción y comercialización de los pollos, más un margen de ganancia. El costo total del pollo de 2,5 kg es de \$ 12.11 dólares y la ganancia es de \$ 4.89 dólares; para establecerse un precio de ingreso al mercado de \$ 17.00 dólares, que es inferior al del directo competidor de acuerdo a la investigación de campo efectuada (Ver Anexo 3). Este precio se lo mantendrá en los dos primeros años, a fin de que se posicione la marca. A partir del año tres se realizará un incremento considerable del 1,78% anual según la tasa de inflación.

Estrategia general de precios

La estrategia a utilizar para la fijación de precios estará basada en los costos de producción y mediante el precio promedio de la competencia. Esto se debe a que los distribuidores de pollos criollos a menor escala lo realizan entre \$ 17 y \$ 20 dólares. Tomando en consideración que el producto que se ofrecerá por parte de la empresa tendrá un valor agregado que es el faenamiento y la distribución directa a los comedores populares de la provincia.

Estrategia para el ajuste de precios

“Establecer el precio base del producto es solo el comienzo. Después, la compañía debe ajustar el precio a las diferencias entre los clientes y las situaciones” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 319).

Se establecerá la estrategia de fijación de precios de descuento y bonificación, a fin de recompensar o premiar a los clientes por las respuestas que se den a ciertas circunstancias como el pago anticipado de la venta que se vaya a realizar, o por el volumen que se adquiriera por parte del cliente.

- Pedidos mayores a 20 pollos criollos, se concederá un descuento del 1,5% por unidad: \$ 17 menos \$ 0.25, igual a \$ 16.75 por unidad.

5.2.3 Plaza

Canal de marketing o canal de distribución

“Conjunto de organizaciones que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté a disposición del consumidor o usuario de negocios”. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 341)

Se utilizará un canal de marketing directo el cual consiste en la inexistencia de niveles de intermediarios. La empresa venderá directamente a los clientes. El sector que se atenderá en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas son los comedores populares. Esto debido a que los clientes desean comprar los productos diferenciados y con características únicas.

La distribución y comercialización de los pollos se los realizara en los comedores de la provincia. Esta distribución será directa productor – cliente. El traslado del producto final, se hará mediante el uso de una camioneta Termo King cuya adquisición es de \$ 30.000 dólares.

El personal de ventas de la empresa promocionará la producción de la granja avícola en el sector de los comedores optando por conseguir un número apropiado de ventas futuras mediante los requerimientos de los clientes. La cantidad de producción de pollos será planificada, con el fin de abastecer el porcentaje de participación de mercado que se pretende obtener, por lo tanto se garantiza una venta segura y salida eficaz del producto terminado. De esta manera el plan maestro de producción abastecerá la demanda actual y proyectada del mercado al que se pretende llegar con el proyecto.

Estrategia de distribución

La estrategia que la empresa utilizará será una distribución intensiva “una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posibles” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 352). Al utilizar esta distribución se pretenderá cubrir la mayor cantidad de comedores populares de la provincia. A fin de que la marca sea reconocida por los clientes de manera rápida y con un alto grado de aceptación.

5.2.4 Promoción

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, “consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo que se utiliza para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste”. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 408).

5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se utilizará es la de atracción, ya que la empresa invertirá un considerable desembolso de dinero en publicidad y promoción entre los clientes y los consumidores finales, para que de ésta manera adquieran el producto.

Los canales personales de comunicación es la manera en como la empresa se dará a conocer en el mercado como también conocer los gustos y preferencias de los clientes. Se utilizará una comunicación cara a cara por medio de los vendedores de la empresa mediante vía telefónica, correo electrónico y chat por internet, lo cual realizará el gerente de Krio-Yo. Se implementará capacitaciones de atención al cliente, impulso y cierre de ventas, para que el personal de ventas, mejore su productividad.

La promoción de la empresa Krio-Yo será directa, mediante el uso de los vendedores quienes recorrerán los sectores de demanda cautiva y potencial. La publicidad que se usará será informativa ya que mediante el uso de la radio se va a generar valor al cliente, reconocimiento de la marca y preferencia de la misma en la demanda. Su gasto será de 300 dólares mensuales. La promoción del producto que es obsequiar alrededor de 30 pollos a nuevos clientes para degustación de calidad, sabor y producto, este gasto que se incurre en ventas es de 400 dólares mensuales. Finalmente se realizará publicidad mediante rótulos de la empresa con un valor de 300 dólares mensuales dando un total de gasto de promoción y publicidad de 1000 dólares mensuales.

Tabla No. 5: Presupuesto de promoción y publicidad

Promoción y publicidad	
Publicidad en radio	300
Promoción del producto	400
Rótulos de la empresa	300
Total	1.000

Adicional se invertirá en capacitaciones para los productores de maíz para que de esta manera se dé a conocer que la empresa necesita y requiere materia prima adecuada y de calidad que debe ser suministrada por los agricultores maiceros. El incentivo tiene como finalidad mejorar la productividad maicera del sector. El gasto estipulado anual es de 1500 dólares que contempla 3 capacitaciones. El incremento en dólares de esta capacitación estará relacionado con la inflación anual.

5.2.4.2 Publicidad

Trade Marketing

Como el producto será comercializado a comedores populares, se debe utilizar esta herramienta para que exista una relación entre la marca y el comprador, incentivando, al final, a los consumidores finales a comprar el producto. Esto generará a mediano y largo plazo el incremento de las ventas y el posicionamiento de la marca Krio-Yo, en la mente de los consumidores finales.

Marketing Digital

El objetivo principal es crear recordación de marca y enviar información necesaria y persuasiva hacia los consumidores finales. El propósito es que el público desee acceder a la página de Facebook, a través de las nuevas herramientas digitales. En ellas se insertarán anuncios para el posicionamiento de la marca, dar a conocer que los productos se pueden encontrar en los comedores populares de la provincia y mantener al cliente informado sobre las novedades de la marca.

5.2.4.3 Promoción

Promociones para el consumidor

Activación de la marca: Al ser un producto relativamente nuevo, se procederá a realizar muestreos a los consumidores dentro de los comedores populares donde se encontrará el producto. Por ejemplo: una degustación de cortesía de 1/8 de pollo para incentivar la compra.

Promociones para intermediarios

Lo que se espera con estas promociones es incentivar la compra de los pollos criollos por volumen, de ésta manera la marca se posiciona en el mercado. Ejemplo el descuento del 1,5% en unidad por volúmenes considerables mayores a 20 unidades.

CAPÍTULO VI PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

El proyecto a realizar figurará como una compañía de responsabilidad limitada con dos socios que aportarán de manera equitativa y responderán al monto de sus aportaciones.

6.1.1. Misión

“Comercializar desde mediados de 2017, en Santo Domingo de los Tsáchilas, un pollo 100% criollo criado bajo altos estándares de calidad y de forma transparente y honesta en todos sus procesos; dirigido a comedores de la localidad, bajo la marca Krio-Yo, satisfaciendo las necesidades de los consumidores, superando sus expectativas y generando confianza en los clientes y en los consumidores finales, siendo también responsable con el medio ambiente, y teniendo como filosofía el bienestar de los trabajadores y colaboradores a lo largo de toda la cadena de valor para empoderarlos y comprometerlos con la organización y sus objetivos”.

6.1.2. Visión

“En 2021 Krio-Yo será la marca líder en la comercialización de pollo criollo alimentado de forma natural para comedores de la provincia, actuando como referente de calidad, responsabilidad ambiental, honestidad empresarial y compromiso con el desarrollo económico y social de la región y del país”.

6.1.3. Objetivos de la organización

Se presentan los siguientes objetivos:

- Poner al alcance de comedores de Santo Domingo de los Tsáchilas un pollo reconocido como auténticamente criollo por su sabor y textura, acaparando en el primer mes de comercialización (julio 2017) el 10,67% de la cuota de mercado con 4.000 pollos vendidos, mediante una agresiva campaña publicitaria y visitas de los agentes comerciales a todos los comedores de la localidad.
- Lograr un crecimiento de la cuota de mercado de al menos el 1% anual, a partir del año 2018, mediante la ampliación de la comercialización y la distribución al resto de la provincia Tsáchila, lo que implicará el crecimiento en personal y medios del área comercial y de distribución.
- Se espera que a partir del segundo año de producción se pueda incrementar en un 4,5% el número de pollos criados y comercializados por la compañía. Se espera en ese momento (2018) comercializar 4.180 aves mensuales y aumentar a 4.368 en el tercer año del proyecto (2019).
- Comercializar el pollo criollo a través de la marca Krio-Yo, que garantizará la calidad a lo largo de toda la cadena de valor, desde la entrada de los pollitos a la explotación hasta su entrega al cliente, mediante una alianza estratégica con un prestigioso criador de pollitos criollos de Santo Domingo que será seleccionado tal y como se indica en el flujograma, con genética contrastada, para que entregue a la empresa pollitos de calidad *premium*, esto se lo ejecutará hasta el mes de noviembre de 2016.
- Alimentar a los pollitos durante seis meses únicamente con maíz.
- Conseguir la adecuada calidad del maíz con el que se alimentará a los pollitos, mediante la capacitación a productores de maíz sobre buenas prácticas agrícolas, especialmente ecológicas en sus cultivos; esta capacitación será llevada a cabo 3 veces al año con un lapso de diferencia de 4 meses empezando en septiembre de 2016. La explotación avícola contará inicialmente con el uso de tecnología para poder

reducir costos y tiempos en la cadena de producción y distribución y así lograr un proceso eficiente, como es el caso de la automatización de la alimentación y el suministro de vitaminas a los pollos a través del agua. Estos sistemas se implantarán durante la construcción de los galpones y comenzarán a funcionar con la primera remesa de pollos que entre en ellos, en enero de 2017.

- Desde enero de 2017 se contempla en el departamento comercial aplicar técnicas de geolocalización a través de GPS e Internet para canalizar los pedidos de los clientes y coordinar rutas de reparto para hacer las entregas de producto en el tiempo acordado y con una reducción de costos para la empresa.
Buscando una mejor estructura de costes se externalizará el proceso de faenado de las aves, para lo cual se firmará una alianza estratégica con una empresa experta en faenado y empaquetado de aves, cuyos procesos estarán supervisados por personal de la empresa avícola para garantizar el control de sanidad y calidad. La selección de la empresa faenadora se hará a lo largo del mes de octubre de 2016.
- Establecer desde el inicio de las actividades, es decir enero 2017, un canal de comunicación permanente tanto a través de los comerciales radiales del Departamento de Ventas como de vías telemáticas (teléfono, correo electrónico, redes sociales e incluso WhatsApp directo con los responsables de ventas), a través del cual no sólo se recibirán pedidos sino también sugerencias, reclamos y quejas, que serán atendidas de manera inmediata y personalizada para intentar dar una solución al problema planteado y tener un impacto positivo directo en la imagen que los clientes tengan de la empresa. Implementar, a lo largo del primer año de operación, estrategias de bienestar laboral que beneficien tanto a la empresa como a los trabajadores, mediante la implementación de un seguro de cobertura sanitaria, bonos por productividad y permisos que contempla la ley por maternidad y/o paternidad como beneficio para el empleado.

6.2. Plan de operaciones

El proceso de crianza y comercialización de pollos criollos debe ser controlado para obtener la calidad deseada y evitar epidemias que acaben con la vida de las aves e impliquen mayores costos o pérdidas para la empresa. Para un debido proceso de calidad, centrado esencialmente en la cadena de valor, el plan de operaciones se rige a un exigente control estratégico, enfocándose en tres actividades importantes:

6.2.1. Adquisición de la materia prima

Para este primer paso del negocio, se debe tomar en cuenta cuatro productos importantes para la producción de pollos criollos:

- La alianza estratégica con una prestigiosa empresa local que provea estas aves contemplará el abastecimiento para proyecto de pollitos bajo condiciones específicas de tamaño, peso y contextura acordes con la calidad buscada. La empresa será seleccionada de acuerdo al flujograma durante el mes de noviembre de 2016.
- Para el suministro de maíz se pretende realizar una integración hacia atrás, de forma que se trabajará directamente con los productores maiceros, con el fin de ofrecerles un mejor precio que los que actualmente reciben y fomentar el uso de productos que intervengan directamente en la mejora de la productividad y calidad del maíz.
- Finalmente se realizará una alianza estratégica con una casa comercial de Santo Domingo autorizada para que actúe como proveedor exclusivo de vitaminas y vacunas necesarias para el desarrollo de los pollos. Se seleccionará la empresa de acuerdo al flujograma en el mes de noviembre de 2016.

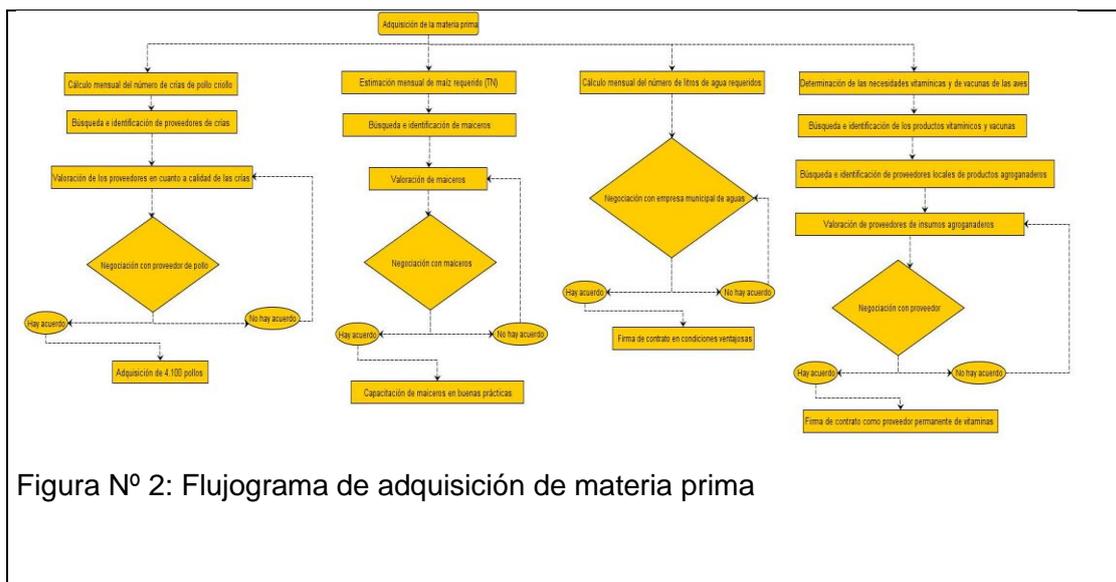


Figura N° 2: Flujograma de adquisición de materia prima

El flujograma muestra cómo sería el proceso de adquisición de la materia prima, desde los pollos y el maíz hasta el agua y las vitaminas y vacunas.

6.2.2. Producción

6.2.2.1. Recepción de pollitos criollos

Está previsto contar con seis galpones para los pollos, con una capacidad total de 4.100 pollos. En ellos vivirán durante 6 meses, por lo que antes de la recepción de los pollitos se procederá a la instalación de los comederos y bebederos con sus respectivos sistemas automatizados, así como a la desinfección del lugar y los insumos instalados. Tras esto se receptorá a los 4.100 pollos, proceso que durará una hora aproximadamente, ubicándolos cuidadosamente en los galpones. Por cada dos galpones se colocará a una persona responsable, denominada galponero, encargado de cuidar a las aves y vigilar su estado.

6.2.2.2. Alimentación

A través de un sistema de bebederos automáticos se suministrará el agua que necesitan los pollos de forma permanente, así como también se proporcionaran las vitaminas contempladas anteriormente, en un tiempo no superior a 20 minutos. Con este sistema se asegura el abastecimiento de agua y se ahorra en trabajo para los galponeros. En cuanto al alimento, el maíz será suministrado a las aves a través de comederos, de manera que los pollos reciben la cantidad que necesitan. El maíz es un elemento clave por cuanto es lo que provee de proteínas al animal y lo dota del sabor típico, el color y la textura de la carne de un pollo criollo auténtico. El proceso de alimentar diariamente a los 4.100 pollos toma cerca de una hora.

6.2.2.3. Faenado y empacado de los pollos

Al cabo de seis meses de alimentación, el pollo criollo está listo y apto para el consumo humano. Se procede a la evacuación de los pollos del galpón en gavetas y su transporte en un camión rentado hacia la empresa faenadora y empacadora; el pollo será empacado en fundas especiales con la marca Krio-Yo. El proceso será supervisado periódicamente por el Jefe de producción de la empresa para garantizar que en todo el proceso se preserva la calidad y el control sanitario necesarios.

6.2.3. Comercialización

El pollo criollo a vender tendrá un peso aproximado de 2,5 kilos, e irá empacado en una funda especial con la marca de la empresa para su reconocimiento y legitimidad del mismo. El Departamento de Marketing y Ventas estará compuesto por dos personas, que se encargarán del contacto directo con los clientes. La distribución se efectuará por medio de dos personas y una camioneta refrigerada tipo Termo King propiedad de la empresa para un correcto manejo y distribución del producto, dirigiéndose hacia los distintos clientes de los comedores de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Se trabajará bajo un proceso de control de calidad de crianza por seis meses en galpón con un costo de \$9,41 por pollo, a cargo de cuatro personas (3 galponeros y el Jefe de producción) en el área de producción, remunerada por un total de \$2.700 mensuales. El proceso externalizado del faenamiento y empaque de los pollos tendrá un costo de \$0,45 por unidad; y finalmente el área comercial estará compuesto por dos personas del Departamento de Marketing y Ventas, remuneradas con un total de \$1.400. Todas estas actividades serán coordinadas por un gerente que tendrá una oficina junto al área comercial con un sueldo de \$1.200.

6.3. Estructura Organizacional

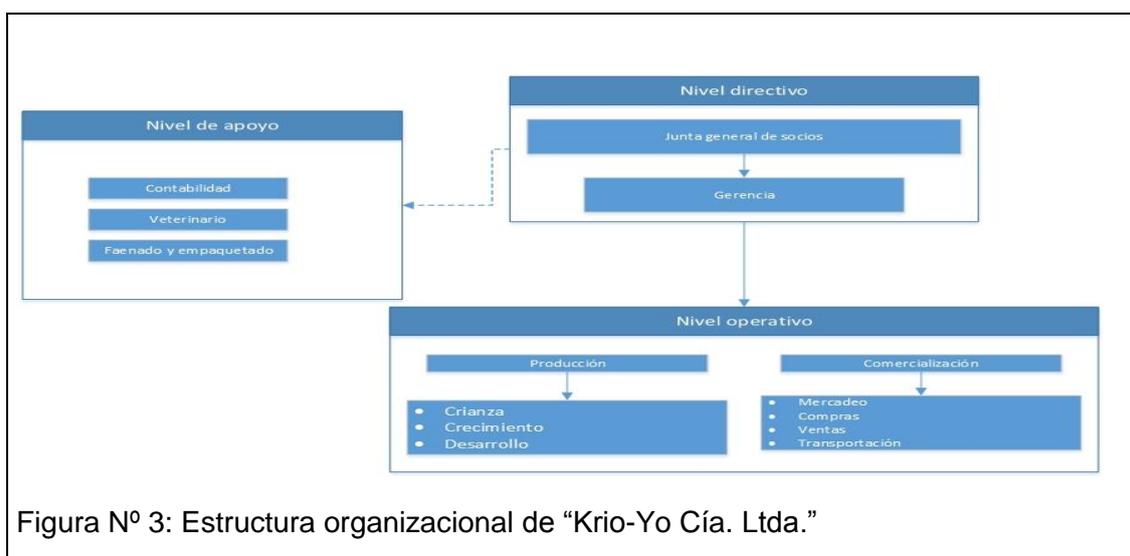


Figura N° 3: Estructura organizacional de "Krio-Yo Cía. Ltda."

Para que el proyecto garantice un producto de calidad, es necesario identificar el personal que va a formar parte de la organización y que estará encargado de cada uno de los procesos del proyecto. La empresa estará conformada por dos socios, uno de ellos será el gerente y el otro será el Jefe de producción. Tres personas estarán en el área de producción junto al jefe de Producción, y otras dos personas se encargarán del área de comercialización. No existe departamento de Contabilidad porque este apartado será externalizado al igual que el veterinario y el proceso de faenado y empaquetado.

CAPÍTULO VII EVALUACION FINANCIERA

7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.1.1 Estado de situación financiera.

Se ha realizado un estudio de mercado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuyo mercado objetivo es el de los comedores. En la investigación de mercado el precio promedio de un pollo criollo de las características que va a ofertar la empresa, es de entre 17 y 20 dólares en pie.

El costo unitario de producción inicia el primer año con un valor de \$10,91 dólares americanos, a esto se suma el gasto operacional unitario de \$1,20 USD dando una suma de \$12,11 USD (Ver Anexos 4, 5 y 6). De esta manera se obtiene un margen de ganancia de \$4,89 dólares por unidad vendida. La proyección de costos y gastos se ha realizado con base a los indicadores financieros actuales al mes de mayo de 2016, en el que se establece que la tasa de inflación anual es de 1,78%; este porcentaje será el incremento anual que se realice al costo de la materia prima y a los gastos operacionales. Con respecto al cálculo de la nómina, la proyección de los sueldos y salarios se lo realizó a partir de la tasa de crecimiento salarial, que se la determinó en el 3,38% anual.

En el primer año, debido al giro de negocio, no se cuenta con utilidades operacionales porque durante los primeros seis meses se realiza la crianza exclusiva de las ventas del primer semestre. A partir de julio de 2017 se espera tener la primera venta de los pollos que ingresaron en enero del mismo año (Ver Anexo 7). A partir del segundo año y hasta el horizonte del proyecto ya se cuenta con utilidades, tanto operacionales como netas positivas.

Hay que considerar que el proyecto iniciará en el año 2017 con una producción de crías de pollos de 4.100 unidades mensuales, con una participación de mercado proyectada del 10,67%. Serán ubicadas en cada galpón mes a mes desde enero de 2017. La capacidad instalada con la que cuenta el proyecto es la de producir 5000 pollos, de ahí el hecho que en el año 5, se llegaría a cubrir el 96% de la capacidad, tomando en consideración que el incremento de las ventas es del 4.55% anual de acuerdo al estudio de mercado.

Se ha determinado que el precio de venta al público de un pollo faenado y empacado será 17 dólares durante los primeros 18 meses de venta. El incremento del precio de venta anual a partir del tercer año es del 1,78%, llegando a una proyección de precio de venta de \$17,92 dólares americanos a final del año cinco. Se determinó que el punto de equilibrio de producción y venta para el año 1 es de 13500 pollos, y una venta en dólares de \$ 229.505,88 dólares, de ésta manera no se pierde ni se gana, cubriendo los costos fijos y variables.

Al iniciar la empresa se han unificado todos los valores concernientes a las cuentas de activo fijo en una cuenta llamada "propiedad planta y equipo" por un valor de \$130.162,16 USD. Las depreciaciones calculadas son constantes durante los 3 primeros años, y a partir del cuarto disminuye el valor debido a la presencia de activos fijos que ya perdieron su vida útil, mientras que la recuperación de las ventas se lo realiza en efectivo (Ver Anexo 8).

7.1.2. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Respecto al flujo de efectivo, la empresa inicia con un saldo de efectivo de \$250.249,69 USD, que es el valor de capital de trabajo necesario para operar; este

valor se ve reflejado como saldo inicial de efectivo en el año 0. Durante el horizonte del proyecto los flujos de efectivo son positivos y se van incrementando anualmente, debido al aumento de las ventas consideradas de la misma manera (Ver Anexo 9).

Con respecto al flujo de caja del proyecto, es evidente que el mismo es factible y viable para su realización, debido a que la evaluación del proyecto en lo referente a VAN, TIR, periodo de recuperación e índice de rentabilidad garantiza su realización. El VAN es de \$108.458,59 USD, la TIR de 18,87%, el periodo de recuperación es de 2,87 años y el índice de rentabilidad es 1,29. Por último se determinó que el WACC es 13,26% (Ver Anexo 10).

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto tiene un valor de \$380.411,85 USD, contemplado en dos cuentas principales que son “propiedad neta y equipo” por un valor de \$130.162.16 USD correspondientes a todo lo necesario para instalar la granja avícola. La otra cuenta es el capital de trabajo que está calculado con un valor de \$250.249,59 USD (Ver Anexo 11).

El capital de trabajo es el valor de dinero necesario para operar la empresa y poder cubrir todos los costos operativos y gastos hasta los 9 primeros meses que el proyecto empiece a generar ingresos. Los costos están representados por la materia prima, mano de obra, costos indirectos y los gastos operacionales, reflejados en el Estado de Resultados.

La estructura de capital será 40% con capital de los socios y 60% deuda. El valor de capital propio es de \$152.164,74 USD, será realizado mediante aporte igualitario por parte de los socios. Con respecto a la deuda que será a largo plazo, se generará un crédito de \$228.247,11 USD que se lo obtendrá mediante la corporación financiera nacional, a una tasa efectiva del 9,55% a 5 años. (Ver Anexo 12)

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Se determina que el mismo es viable y factible en su ejecución, considerando que los indicadores financieros de evaluación generan resultados positivos. Los flujos de efectivo descontados cuentan con un índice de rentabilidad beneficio/costo de \$1,29 USD, por lo tanto se recupera la inversión inicial en 2,87 años. Los inversionistas mediante esta evaluación financiera limitan el riesgo sobre su inversión (Ver Anexos 13, 14 y 15).

7.4. Índices financieros

Con respecto a la liquidez de la empresa, se demuestra que durante la vida del proyecto se contará con dinero para cubrir las obligaciones a corto plazo, pero con respecto a la industria se demuestra valores superiores. El endeudamiento de la industria promedio es de 53,41%, mientras que el proyecto inicia con 82,95% y al final del quinto año se finaliza con el 27,98%, por lo tanto las deudas se minimizan al recurrir el tiempo, generando mayor capital para los socios. El margen neto promedio en la vida del proyecto es de 9,65%, superior al promedio de la industria (3,35%).

El ROI y ROE, determina que no se cuenta con rentabilidad en el primer año debido a no tener utilidades, pero la proyección posterior demuestra beneficios sobre la inversión y para los accionistas (Ver Anexo 16).

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES GENERALES

Ecuador atraviesa graves problemas económicos que han impactado a todos los sectores económicos. La industria avícola no se ha visto tan afectada dado que el pollo es un alimento de primera necesidad y costo asequible, y lejos de disminuir su demanda ha visto aumentarla año tras año. Además, la incorporación de la tecnología a las naves de cría ha permitido hacer al sector más competitivo en cuanto a estructura de costes para poder enfrentar crisis como la actual, lo cual es positivo para el proyecto.

El sector avícola presenta una alta competitividad debido precisamente a que los bajos costos hacen que tenga bajas barreras de entrada, siendo un negocio atractivo económicamente. Sin embargo, la venta del proyecto reside en abordar un nicho de mercado hasta ahora poco explotado a escala industrial, como es el pollo criollo.

La cría de pollo criollo es un sector con una altísima informalidad y por ello prácticamente nulos controles de calidad. Esta situación hace que existan malas prácticas entre no pocos de estos productores informales (alimentación con balanceados y no con maíz, suministro de suplementos), poniendo en el mercado un ave cuya calidad no puede ser considerada criolla ni por la textura de la carne, ni por su color y por supuesto sabor. Cuando un comensal de un comedor se encuentra con pollo criollo no auténtico, se siente engañado y además propaga una mala imagen del establecimiento, acusándole de ofrecer un pollo no criollo como si fuera tal.

Existe una necesidad para los comedores de proveerse de un pollo criollo de calidad garantizada en cuanto a su origen, estado sanitario y alimentación, pues de ello dependerá que ellos puedan ofrecer en sus cartas un producto legítimo y de buena calidad a sus consumidores. Dicha necesidad será satisfecha con un pollo criollo criado de forma industrial alimentado únicamente con maíz y comercializado en fundas especiales bajo la marca Krio-Yo. Esta marca se pretende posicionar en la mente de los clientes como referente de origen legítimo y calidad certificada, y que esa imagen se transmita a los consumidores.

Como estrategia de marketing se opta por la selección de un mercado meta en conjunto con la de diferenciación, la misma que será el pilar para el desarrollo del marketing mix. Así, el producto será dirigido a los 250 comedores activos de Santo Domingo de los Tsáchilas. Inicialmente se pretende alcanzar una cuota de mercado del 10,67% de los comedores en el primer año de comercialización, que demandan una media de cinco pollos/día por establecimiento de acuerdo a las encuestas realizadas.

La capacidad instalada de la empresa es de 4.100 pollos mensuales. Los pollos serán adquiridos a un productor de crías local acreditado y serán engordados en los galpones durante seis meses sólo con maíz. Posteriormente serán trasladados a una empresa externa encargada del faenamiento y empacado de los pollos bajo la marca indicada. El producto final es distribuido en camioneta refrigerada a los comedores en coordinación con las órdenes de venta del Departamento comercial.

El proyecto es factible y viable financiera y económicamente. Los flujos descontados garantizan ser superiores a la inversión inicial en el año 0, de forma que la TIR es mayor a la tasa de descuento (WACC). La recuperación de la inversión está prevista lograrla aproximadamente 24 meses antes del horizonte de proyección. Los estados financieros del proyecto no se alejan de los promedios obtenidos por la industria avícola existente en el país.

REFERENCIA

- Agencia Andes. (2016). Ecuador identifica al 2014 como el año de la ciencia, tecnología y educación superior. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-identifica-2014-ano-ciencia-tecnologia-educacion-%20superior.html>
- Agro. (2012). Problemas respiratorios en aves. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/2013/09/26/problemas-respiratorios-en-aves/>
- Agrocalidad. (Septiembre de 2013). Guía de Buenas Prácticas Avícolas. Resolución Técnica nº 0017. Obtenido de Agrocalidad: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/GUIA-AVICOLA1.pdf>
- Alltech. (2015). innovación y oportunidades para el futuro de la avicultura. Obtenido de <http://es.alltech.com/news/news-articles/2015/09/14/innovacion-y-oportunidades-para-el-futuro-de-la-avicultura>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Información Económica. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Mundial. (2016). El Banco Mundial. Obtenido de Crecimiento del PIB (% anual): <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Conave. (2006). Censo avícola 2006. Obtenido de <http://www.conave.org/informacionlistall.php?pagina=2>
- CreceNegocios. (12 de 10 de 2015). CreceNegocios. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-encuesta/>
- Díaz. (2015). El envío de remesas al Ecuador disminuyó en los últimos ocho años. Obtenido de <https://icefanalicticteam.wordpress.com/2015/05/12/8-el-envio-de-remesas-al-ecuador-disminuyo-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- Enterprises, 5. (2016). El sitio avícola. Obtenido de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/vars/country/ec/>
- Eumed. (2015). SEMAFORIZACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO, TENDENCIA Y CULTURIZACIÓN EN LOS ECUATORIANOS. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/semaforizacion.pdf%20en%20marzo%20de%202016>.
- INEC. (2013). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/info-aves.pdf>
- INEC. (s.f.). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.
- León, X. (2010). El agronegocio en Ecuador. Obtenido de <http://www.accionecologica.org/documentos/libroagronegocio.pdf>
- PPEI Verdadero. (24 de agosto de 2015). "El consumo de pollo y de huevos cada vez es mayor". Obtenido de PPEI Verdadero: <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/el-consumo-de-pollo-y-de-huevos-cada-vez-es-mayor.html>

- Productor. (2013). El consumo de pollos subió 47% en 6 años. Obtenido de <http://elproductor.com/2013/08/26/el-consumo-de-pollos-subio-47-en-6-anos/>
- Rodriguez. (2009). La industria avícola ecuatoriana. Obtenido de <http://www.engormix.com/MA-avicultura/articulos/industria-avicola-ecuatoriana-t2606/p0.htm>
- Ruiz. (2015). Los ecuatorianos consumen cada vez más pollo. Obtenido de <http://www.wattagnet.com/articles/21166-los-ecuatorianos-consumen-cada-vez-mas-pollo>
- Senplades. (2016). Sistema Nacional de Información. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación : <http://app.sni.gob.ec/web/menu/>

ANEXOS

Anexo 1

Producción total (año 2013)	Cantidad
Pollos de engorde	230.000.000
Gallinas ponedoras	9.500.000
Consumo	Cantidad
Consumo Per Cápita de pollos	35 kg/persona y año
Consumo Per Cápita de huevos	0.7 kg/persona y año

Anexo 2

La presente encuesta tiene como objeto determinar el nivel de aprobación que puede tener la producción y comercialización de pollos criollos, como línea gourmet, en Santo Domingo.

Información

- Un pollo criollo es alimentado con maíz amarillo, que provee vitaminas, proteínas, y un mejor sabor; y balanceado, que promueve el desarrollo del mismo. Adicionalmente es criado sin vacunas químicas ni hormonas que afecten su estado físico; lo cual produce una mejor calidad, sabor en su carne y huesos, y es saludable para el consumidor.
- Marcar una sola alternativa elegida con una "X".

1) ¿Ha consumido Ud. pollo criollo?
Sí NO

2) ¿Vende en su negocio comida preparada con este tipo de pollo?
SI NO

Si su respuesta es "NO", finaliza la encuesta.

3) ¿Por qué cree Ud. que sus clientes prefieren consumir un pollo criollo?
Sabor
Beneficios alimenticios
Textura de la carne

4) ¿Con qué frecuencia compra este tipo de pollos?
Diariamente
Entre 2 a 5 días
Semanalmente
Mensualmente

5) ¿Cuántos pollos preparados vende al día en su restaurante?
5
10
20
Más de 20

6) ¿Ud. compra pollos vivos o faenados para su restaurante?
Vivos
Faenados

7) ¿Dónde compra los pollos para su restaurante?
Mercado
Granja

8) ¿A Ud. le distribuyen los pollos faenados?
SI NO

Si su respuesta es "NO" continúe a la pregunta 10.

9) ¿Cómo manejan los pagos con el distribuidor?
Contado
Crédito 8 días
Crédito 15 días
Cheque

10) ¿Cuántos proveedores tiene?
Uno
Dos
Más de 2

11) ¿Qué aspecto tiene en cuenta al momento de comprar los pollos?
Marca
Calidad
Empaque
Precio

12) ¿Confía en la procedencia sanitaria de los pollos que compra?
Si
No
Ocasionalmente

13) ¿Ha tenido inconvenientes con la calidad (Criollo) de los pollos comprados?
Si NO

14) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pollo criollo que pese entre 5 y 6 libras?
\$15 - \$18
\$19 - \$22
\$22 o más

Anexo 3

Competidores	Precio USD
Pronaca	5,50 - 6,50
Avitalsa	5,85 - 6,90
Profasa	5,90 - 6,95
Pronaca pollo de campo	17,50 - 20,70
Pollo criollo en el mercado	17 - 22

Anexo 4

Presupuesto de materia prima por 4000 pollos				
Detalle	Medida	cantidad	costo	total
Pollo BB	unidad	4000	\$ 0,90	\$ 3.600,00
Maíz	quintal	2000	\$ 16,00	\$ 32.000,00
Vitaminas	unidad	24	\$ 8,00	\$ 192,00
Agua	litros	1000	\$ 0,03	\$ 30,00
Empaque plástico con marca	unidad	4000	\$ 0,05	\$ 200,00
Faenado	unidad	4000	\$ 0,40	\$ 1.600,00
Costo de la materia prima				\$ 37.622,00
Costo por unidad				\$ 9,41

Anexo 5

Costo de producción					
Detalle	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Materia prima	\$ 472.908,54	\$ 502.469,06	\$ 533.900,45	\$ 567.321,55	\$ 294.929,71
Mano de obra	\$ 41.850,60	\$ 46.056,41	\$ 47.613,12	\$ 49.222,44	\$ 28.595,24
Costos indirectos	\$ 33.902,20	\$ 34.079,49	\$ 34.259,93	\$ 33.510,25	\$ 33.697,18
Total Costo de producción	\$ 548.661,34	\$ 582.604,95	\$ 615.773,50	\$ 650.054,24	\$ 357.222,12
Unidades producidas	50280	52489	54797	57208	29220
Costo unitario de producción	\$ 10,91	\$ 11,10	\$ 11,24	\$ 11,36	\$ 12,23

Anexo 8

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	380.411,85	119.839,21	488.507,70	466.408,37	442.643,66	745.279,34
<i>Corrientes</i>	<i>250.249,69</i>	<i>13.619,25</i>	<i>406.229,94</i>	<i>408.072,80</i>	<i>407.316,95</i>	<i>732.961,50</i>
Efectivo	250.249,69	13.619,25	406.229,94	408.072,80	407.316,95	732.961,50
<i>No Corrientes</i>	<i>130.162,16</i>	<i>106.219,96</i>	<i>82.277,77</i>	<i>58.335,57</i>	<i>35.326,70</i>	<i>12.317,84</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 130.162,16	\$ 130.162,16	\$ 130.162,16	\$ 130.162,16	\$ 130.162,16	\$ 130.162,16
Depreciación acumulada	-	\$ 23.942,20	\$ 47.884,39	\$ 71.826,59	\$ 94.835,46	\$ 117.844,32
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	228.247,11	115.423,92	212.266,50	174.803,76	133.913,33	199.879,62
<i>Corrientes</i>	<i>-</i>	<i>(75.100,40)</i>	<i>63.067,52</i>	<i>70.876,67</i>	<i>79.581,60</i>	<i>199.879,62</i>
15% Trabajadores		(33.427,48)	28.071,60	31.547,48	35.422,08	88.967,19
Impuestos por pagar		(41.672,92)	34.995,92	39.329,19	44.159,53	110.912,43
<i>No Corrientes</i>	<i>228.247,11</i>	<i>190.524,31</i>	<i>149.198,98</i>	<i>103.927,08</i>	<i>54.331,72</i>	<i>-</i>
Deuda a largo plazo	228.247,11	190.524,31	149.198,98	103.927,08	54.331,72	-
PATRIMONIO	152.164,74	4.415,30	276.241,20	291.604,61	308.730,33	545.399,72
Capital	152.164,74	152.164,74	152.164,74	152.164,74	152.164,74	152.164,74
Utilidades retenidas	-	(147.749,44)	124.076,46	139.439,87	156.565,59	393.234,98
Total Pasivo + Patrimonio	380.411,85	119.839,21	488.507,70	466.408,37	442.643,66	745.279,34
<i>Comprobación</i>	<i>-</i>	<i>0,00</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Valoración Empresa	380.411,85	119.839,21	488.507,70	466.408,37	442.643,66	745.279,34
Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	60,00%	96,32%	43,45%	37,48%	30,25%	26,82%
Capital	40,00%	3,68%	56,55%	62,52%	69,75%	73,18%

Anexo 9

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(198.907,64)	286.186,57	171.191,22	188.279,38	536.541,85
Utilidad Neta		(147.749,44)	124.076,46	139.439,87	156.565,59	393.234,98
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 23.942,20	\$ 23.942,20	\$ 23.942,20	\$ 23.008,86	\$ 23.008,86
+ Δ participación trabajadores		\$ (33.427,48)	\$ 61.499,07	\$ 3.475,88	\$ 3.874,60	\$ 53.545,11
+ Δ Impuestos		\$ (41.672,92)	\$ 76.668,84	\$ 4.333,27	\$ 4.830,33	\$ 66.752,90
Actividades de Inversión	(130.162,16)					
- Adquisición PPE y intangibles	(130.162,16)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	380.411,85	(37.722,80)	106.424,11	(169.348,36)	(189.035,23)	(210.897,31)
+ Δ Deuda Largo Plazo	228.247,11	(37.722,80)	(41.325,33)	(45.271,90)	(49.595,36)	(54.331,72)
- Pago de dividendos		147.749,44	(124.076,46)	(139.439,87)	(156.565,59)	(393.234,98)
+ Δ Capital	152.164,74	(147.749,44)	271.825,90	15.363,41	17.125,72	236.669,39
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	250.249,69	(236.630,44)	392.610,69	1.842,86	(755,85)	325.644,54
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	0	250.249,69	13.619,25	406.229,94	408.072,80	407.316,95
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	250.249,69	13.619,25	406.229,94	408.072,80	407.316,95	732.961,50

Anexo 11

Inversión inicial												
Detalle	Cantidad	Costo	Total	V. Util	Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total depreciación	Valor en libros
Muebles y enseres												
Escritorios	3	\$ 150,00	\$ 450,00	10	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 225,00	\$ 225,00
Sillas ergonomicas	3	\$ 130,00	\$ 390,00	10	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 39,00	\$ 195,00	\$ 195,00
Sillón de espera	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Sillas de visita	6	\$ 90,00	\$ 540,00	10	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 270,00	\$ 270,00
Total Muebles y enseres			\$ 1.580,00		\$ 158,00	\$ 790,00	\$ 790,00					
Equipo informático												
Portátil Hp core i5	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00	3	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	\$ -	\$ 2.400,00	\$ -
Impresora epson 210	1	\$ 400,00	\$ 400,00	3	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ 133,33	\$ -	\$ -	\$ 400,00	\$ -
Total equipo informatico			\$ 2.800,00		\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ -	\$ -	\$ 2.800,00	\$ -
Infraestructura												
Galpon de 12*50	6	\$ 8.000,00	\$ 48.000,00	5	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 48.000,00	\$ -
Edificio	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	20	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00
Terreno 2 ha	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 10.000,00
Total Infraestructura			\$ 58.000,00		\$ 9.600,00	\$ 48.000,00	\$ 10.000,00					
Maquinaria y equipo												
Criadora a gas	36	\$ 84,88	\$ 3.055,68	10	\$ 305,57	\$ 305,57	\$ 305,57	\$ 305,57	\$ 305,57	\$ 305,57	\$ 1.527,84	\$ 1.527,84
Bebedores BB	360	\$ 5,32	\$ 1.915,20	5	\$ 383,04	\$ 383,04	\$ 383,04	\$ 383,04	\$ 383,04	\$ 383,04	\$ 1.915,20	\$ -
Bebedores automáticos	360	\$ 20,12	\$ 7.243,20	5	\$ 1.448,64	\$ 1.448,64	\$ 1.448,64	\$ 1.448,64	\$ 1.448,64	\$ 1.448,64	\$ 7.243,20	\$ -
Comedores BB	360	\$ 7,00	\$ 2.520,00	5	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 504,00	\$ 2.520,00	\$ -
Comedores de 12 kg	479	\$ 10,71	\$ 5.130,09	5	\$ 1.026,02	\$ 1.026,02	\$ 1.026,02	\$ 1.026,02	\$ 1.026,02	\$ 1.026,02	\$ 5.130,09	\$ -
Lanza llamas	1	\$ 81,59	\$ 81,59	5	\$ 16,32	\$ 16,32	\$ 16,32	\$ 16,32	\$ 16,32	\$ 16,32	\$ 81,59	\$ -
Planta de luz	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 3.500,00	\$ -
Transformador 220v	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	5	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 2.200,00	\$ -
Bomba de agua	1	\$ 650,00	\$ 650,00	5	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 130,00	\$ 650,00	\$ -
Kit de herramientas	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00	5	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 1.200,00	\$ -
Gavetas Huacal	240	\$ 31,73	\$ 7.615,20	5	\$ 1.523,04	\$ 1.523,04	\$ 1.523,04	\$ 1.523,04	\$ 1.523,04	\$ 1.523,04	\$ 7.615,20	\$ -
Gavetas calada	240	\$ 11,13	\$ 2.671,20	5	\$ 534,24	\$ 534,24	\$ 534,24	\$ 534,24	\$ 534,24	\$ 534,24	\$ 2.671,20	\$ -
Total Maquinaria y equipo			\$ 37.782,16		\$ 7.250,86	\$ 36.254,32	\$ 1.527,84					
Vehículos												
Camioneta termoking	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	5	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	\$ -
Total vehículos			\$ 30.000,00		\$ 6.000,00	\$ 30.000,00	\$ -					
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 130.162,16		\$ 23.942,20	\$ 23.942,20	\$ 23.942,20	\$ 23.942,20	\$ 23.008,86	\$ 23.008,86	\$ 117.844,32	\$ 12.317,84
Inversión inicial												
Detalle	Valor											
Activos Fijos	\$ 130.162,16											
Capital de trabajo	\$ 250.249,69											
Total inversión inicial	\$ 380.411,85											

Anexo 12

ESTRUCTURA DE CAPITAL							
Detalle	Valor	%					
Capital propio	\$ 152.164,74	40%					
Financiamiento	\$ 228.247,11	60%					
Total	\$ 380.411,85	100%					
Amortización del crédito							
			Tabla de amortización				
Deuda	\$ 228.247,11		N. per	Cuota	Interés	Capital	Saldo
Tiempo años	5		0				\$ 228.247,11
Tasa de interés	9,55%		1	\$ 59.520,40	\$ 21.797,60	\$ 37.722,80	\$ 190.524,31
Cuota	\$ 59.520,40		2	\$ 59.520,40	\$ 18.195,07	\$ 41.325,33	\$ 149.198,98
			3	\$ 59.520,40	\$ 14.248,50	\$ 45.271,90	\$ 103.927,08
			4	\$ 59.520,40	\$ 9.925,04	\$ 49.595,36	\$ 54.331,72
			5	\$ 59.520,40	\$ 5.188,68	\$ 54.331,72	\$ -
			Total	\$ 297.602,00	\$ 69.354,89	\$ 228.247,11	

Anexo 13

ESTADO DE RESULTADOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$ 408,000.00	\$ 844,886.40	\$ 890,366.74	\$ 938,295.28	\$ 988,803.83
(-) Costos de producción	\$ 546,494.31	\$ 575,810.82	\$ 603,816.32	\$ 632,350.97	\$ 346,752.43
(=) Utilidad Bruta en ventas	\$ (138,494.31)	\$ 269,075.58	\$ 286,550.42	\$ 305,944.32	\$ 642,051.40
(-) Gastos operacionales	\$ 60,390.90	\$ 64,775.99	\$ 66,615.30	\$ 68,510.54	\$ 70,463.50
(=) Utilidad antes de intereses	\$ (198,885.21)	\$ 204,299.58	\$ 219,935.12	\$ 237,433.77	\$ 571,587.90
(-) Intereses	\$ 22,695.88	\$ 18,944.89	\$ 14,835.69	\$ 10,334.05	\$ 5,402.51
(=) Utilidad antes de participación trabajadores	\$ (221,581.09)	\$ 185,354.69	\$ 205,099.43	\$ 227,099.73	\$ 566,185.40
(-) 15% trabajadores	\$ (33,237.16)	\$ 27,803.20	\$ 30,764.92	\$ 34,064.96	\$ 84,927.81
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ (188,343.93)	\$ 157,551.49	\$ 174,334.52	\$ 193,034.77	\$ 481,257.59
(-) 22% Impuesto a la renta	\$ (41,435.66)	\$ 34,661.33	\$ 38,353.59	\$ 42,467.65	\$ 105,876.67
(=) Utilidad Neta	\$ (146,908.26)	\$ 122,890.16	\$ 135,980.92	\$ 150,567.12	\$ 375,380.92

