



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE POLLO A NIVEL  
INDUSTRIAL EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing”

Profesor guía  
Lcda. Tamara Erazo, MBA.

Autor  
Fernando Andrés Correa Villarreal

Año  
2016

## DECLARACIÓN 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".

---

Tamara Erazo  
Licenciada MBA  
C.I: 171068923-1

### 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.”

---

Fernando Andrés Correa Villarreal  
C.I.: 172277240-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi madre Alicia, a mi padre Fernando, a mi hermano Byron, a mi abuela Carmela, a mis tíos, amigos y profesores por formar parte de este hermoso camino.

También quiero extender mi agradecimiento a mi profesora guía, por su apoyo y dedicación para poner en práctica todos mis conocimientos que se encuentran plasmados en este trabajo.

***Fernando***

**DEDICATORIA**

Quiero dedicar este proyecto a Dios, a mi familia, a mi esfuerzo y a la vida por ser tan bondadosa y generosa con migo una y otra vez gracias.

*Fernando*

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene la finalidad de determinar la viabilidad de implementar una empresa dedicada a la comercialización de carne de pollo libre de antibióticos, hormonas y promotores de crecimiento en el sector norte la ciudad de Quito.

Para dicho análisis se efectuó un estudio del entorno. Considerando aspectos: económicos, políticos legales, tecnológicos, sociales y ambientales; además se hizo un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Seguidamente, se realizó una investigación de mercados mediante entrevistas con expertos, grupos de enfoque y encuestas. Como resultado de dicha investigación, se concluyó que existe a fuerte demanda por productos orgánicos y la existencia de una oportunidad de mercado.

Una vez realizado la investigación del entorno y la investigación del cliente se procedió a efectuar el plan de marketing en el cual se definieron estrategias y acciones puntuales que garanticen el éxito de la implementación de esta empresa.

Se creó una estructura organizacional, sumado a un plan de operaciones para satisfacer las demandas de mercado y el correcto funcionamiento de la organización.

Para finalizar, a nivel financiero se determinó que es un proyecto viable ya que sus flujos de efectivo son superiores a la inversión inicial en el tiempo requerido.

## **ABSTRACT**

This business plan is intended to determine the feasibility of implementing a company dedicated to the marketing of chicken meat free of antibiotics, hormones and growth promoters in the northern sector of the city of Quito.

For this analysis a study was made of the environment. Considering economics, legal, technological, social and environmental and policy aspects; also it was made an analysis of five competitive forces of Michael Porter.

Next, a market research was conducted through interviews with experts, focus groups and surveys. As a result of this investigation, it is concluded that there is a strong demand for organic products and the existence of a market opportunity.

Once environmental research and customer research performed proceeded to carry out the marketing plan in which strategies and specific actions to ensure successful implementation of the company were defined.

An organizational structure, together with a plan of operations to meet market demands and the proper functioning of the organization was created.

Finally, at the financial level it is determined to be a viable project as its cash flows are higher than the initial investment in the required time.

## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo General del Trabajo .....	1
1.1.2	Objetivos Específicos del Trabajo .....	1
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	1
2.1	Análisis Entorno Externo .....	1
2.1.1	Entorno Externo.....	1
2.1.2	Matriz Evaluación Factores Externos (EFE) .....	4
2.1.3	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER) .....	4
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	5
3.1	Problema de Gerencia: .....	5
3.2	Problema de Investigación: .....	5
3.3	Objetivos: .....	6
3.4	Hipótesis: .....	6
3.5	Diseño de la Investigación .....	6
3.6	Investigación cualitativa.....	6
3.6.1	Entrevistas a Expertos .....	6
3.6.2	Entrevista en Grupos de Enfoque.....	10
3.7	Investigación cuantitativa.....	11
3.7.1	Encuestas.....	11
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	12
4.1	Calculo de la Demanda .....	12
4.2	Oportunidades.....	12
5	PLAN DE MARKETING.....	13
5.1	Estrategia general de marketing .....	13
5.1.1	Mercado Objetivo .....	13
5.1.2	Posicionamiento (Propuesta de valor) .....	13
5.2	Mezcla de Marketing .....	13
5.2.1	Producto .....	13
5.2.2	Precio .....	15
5.2.3	Plaza .....	16
5.2.4	Promoción.....	17
5.2.5	Cronograma de Actividades y Presupuesto .....	18
6	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	18
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	18
6.1.1	Misión .....	18
6.1.2	Visión .....	18
6.1.3	Objetivos de la organización .....	18
6.2	Plan de Operaciones .....	19
6.2.1	Estrategia de Operaciones.....	19
6.2.2	Ciclo de operaciones .....	19
6.2.3	Flujograma de Procesos .....	20

6.2.4	Requerimientos de equipos y herramientas .....	21
6.3	Estructura Organizacional .....	21
7	EVALUCIÓN FINANCIERA.....	22
7.1	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	22
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	23
7.3	Estado y evaluación financiera del proyecto .....	23
7.4	Índices financieros.....	23
8	CONCLUSIONES GENERALES .....	24
	REFERENCIAS.....	26
	ANEXOS.....	29

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del Trabajo

La carne de pollo es la carne más consumida a nivel local y es la segunda más consumida a nivel mundial y se estima que para el 2025 y el 2030 la carne de pollo ocupará el primer lugar derrocando a la carne de cerdo (El Sitio Avícola, 2012).

Este rápido crecimiento se debe a varios factores entre los cuales podemos destacar: una rápida conversión alimenticia de balanceado a carne, diversos desarrollos genéticos, una mejor nutrición y un sin número de avances a nivel de salud animal. Sin embargo, existen estudios que afirman que la carne de pollo es perjudicial para la salud humana ya que tienen trazas de medicamento y químicos en su interior.

El desarrollo de este proyecto busca medir la viabilidad y aceptación por parte de restaurantes frente a la posibilidad de adquirir carne pollo orgánica en la ciudad de Quito. Proyecto que contribuiría a la salud y el bienestar de la ciudadanía en general promoviendo una cultura de consumo más saludable, incentivando el desarrollo de pequeños agricultores, generando fuentes empleo y adicional a esto generando un margen de utilidad a nivel de los accionistas.

### 1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Analizar y desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad de implementar una empresa dedicada a la comercialización de carne de pollo orgánico libre de antibióticos y hormonas en el sector norte de la ciudad de Quito.

### 1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Definir el macro y micro entorno en el cual se desenvuelven las empresas comercializadoras de carne de pollo.
- Identificar clientes objetivos.
- Definir ventaja competitiva.
- Determinar la viabilidad de la implementación de una empresa comercializadora de carne de pollo orgánico para uso industrial en el sector norte de la ciudad de Quito mediante flujos financieros.

## 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El objetivo de este capítulo es determinar oportunidades y amenazas relacionadas con el proyecto en cuestión.

### 2.1 Análisis Entorno Externo

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU 4.0), la empresa a crear, se encuentra clasificada bajo el código G4630.31 como "Venta al por mayor de carne y productos cárnicos" (INEC, 2012).

Clasificación:	CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU REV. 4.0)
Código:	G4630.31
Descripción:	Venta al por mayor de carne y productos cárnicos (incluidas las aves de corral).

Figura 1: Clasificación de la Industria  
Tomado de: (INEC, 2012)

#### 2.1.1 Entorno Externo

##### 2.1.1.1 Económico

"2015 fue un año marcado por la caída dramática en los precios de varias materias primas, en particular del petróleo, y por la fortaleza del dólar estadounidense ante varias monedas de todo el mundo"(Ekos, 2015).

En los años 2014 y 2015 se registró un crecimiento del 3.8%(Datos Macro, 2014) y del 1.1%(El Universo, 2015) del PIB respectivamente. Por lo cual se estima un 2016 con un crecimiento del 1% (La Hora, 2016). Esta disminución en el nivel de productividad a

nivel país se ha visto reflejada en mayores tasas de desempleo, menor poder adquisitivo e incremento de la delincuencia. Contracción económica, que se debe en gran medida a la disminución del precio del petróleo y de otros *commodities*.

A lo largo de los últimos años se ha podido visualizar una gran variación en los precios del crudo con picos de \$100 y valles de \$ 32, el precio más bajo registrado desde el 2009 (El Telégrafo, 2015).

Para superar esta caída de ingresos a nivel nacional. El gobierno ecuatoriano ha aprobado una sobretasa arancelaria con el objetivo de frenar la salida de divisas e incrementar el aporte tributario. Adicional a esto, a incentivado en gran medida la exportación de productos no petroleros como camarón, confites, madera, brócoli, sombreros, entre otros.

En cuanto a la situación país, Ecuador tiene un endeudamiento de \$ 16.913,4 millones de dólares lo cual representa el 31,6% del producto interno bruto siendo China su mayor acreedor (El Universo, 2015) lo cual impacta directamente en la liquidez y la capacidad adquisitiva de muchos ecuatorianos.

Sin embargo, la avicultura forma parte de la cadena productiva del maíz, soya, y balanceados, una de las más grandes dentro del sector agropecuario. Esta cadena representa el 13% del PIB Agropecuario (El Agro, 2015), y el impacto de este sector en el total del producto interno bruto es del 16% (Ecuador Inmediato, 2015). Además, el consumo de carne de pollo ha tenido un notable crecimiento en los últimos años. “En el año noventa se estimó en 7 kg/persona/año y en el 2012 en 32 Kg/persona/año, lo que equivale a un crecimiento del 360% en 22 años” (El Agro, 2015).

En conclusión, si bien es cierto las situaciones externas en el ámbito económico no es de lo más favorable, se puede visualizar con claridad la importancia de la industria avícola a nivel productivo en todo el Ecuador.

### **2.1.1.2 Político**

Ecuador atraviesa una serie de cambios en los 5 poderes estatales: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social los cuales cada vez son más evidentes. En cuanto al clima político que se vive en el país se puede evidenciar una disminución en cuanto popularidad del primer mandatario Rafael Correa registrando entre 41% y 58% de popularidad a finales de diciembre 2015, los niveles más bajos desde que asumió el poder en el 2007(El Universo, 2015). Vale destacar que las elecciones presidenciales se tienen previstas para el 19 de Febrero del 2017(La Republica, 2016) lo cual genera un alto nivel de incertidumbre en los ciudadanos y en la comunidad; a mayor incertidumbre, menor consumo. Factor que influenciaría negativamente en el consumo de carne de pollo. En conclusión el entorno político luce ser bastante retador con oportunidades que tienen que ser aprovechadas y amenazas que deben ser contrarrestadas.

### **2.1.1.3 Legal**

El Reglamento Sanitario y de Inspección Veterinaria de Mataderos y plantas procesadoras de Aves (Anexo 1) detalla el contexto legal de la compañía propuesta entre los cuales podemos destacar:

- Las condiciones físicas y sanitarias (CAPÍTULO IV)
- Bodegaje y almacenamiento (CAPÍTULO V)
- Instalaciones y facilidades proporcionadas para el personal (CAPÍTULO VI)
- Sistema de enfriamiento, refrigeración y congelación (CAPÍTULO VIII)
- Suministro y calidad del agua (CAPÍTULO IX)
- Transporte (CAPÍTULO X)
- Inspección Veterinaria (CAPITULO XI)
- Sacrificio y proceso (CAPÍTULO XII)
- Controles microbiológicos y otros (CAPÍTULO XIV)
- Medidas de bienestar animal (CAPÍTULO XV)

A lo largo de los capítulos mencionados se destaca los capítulos cinco y diez por su impacto directo en el giro de negocio. En el capítulo cinco, se puede visualizar la importancia de contar con un cuarto frío el cual pueda garantizar el correcto almacenamiento de las aves y en el capítulo diez se detalla las condiciones del transporte. Se especifica que los vehículos o medios de transporte requeridos para la comercialización cumplan con la autorización del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), las condiciones de higiene y buen estado de conservación, las condiciones de transporte en las cuales se garantice que el producto mantenga una temperatura menor o igual a 4.4° C entre otras (AGROCALIDAD, 2011). Adicional a esto, es importante destacar que los proveedores seleccionados deben registrarse bajo la normativa de la Dirección de Gestión de Orgánicos perteneciente a la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro obedeciendo al Acuerdo Ministerial N° 299 publicado en el Registro Oficial N°34 del 11 de julio del 2013 y que accedan a una auditoría por parte de alguna entidad certificadora de productos orgánicos como ICEA (*Instituto Certificación Ética e Ambiental*). En función de lo especificado, se puede concluir que el marco legal bajo el cual se ampara la comercialización y distribución de carne de ave es muy riguroso por lo cual debe ser atendido con mucha atención.

#### **2.1.1.4 Tecnológico**

Ecuador ha buscado tener un crecimiento tecnológico e industrial fomentando el estudio y la capacitación invirtiendo 2.12% del Producto Interno Bruto (Ecuador Universitario, 2015). Los avances que se han presentado son impresionantes, hoy en día el uso de maquinarias más sofisticadas como procesadoras automáticas han permitido optimizar tiempos y costos de producción. De igual manera, se han desarrollado máquinas empaquetadoras con altos estándares de calidad que garantizan la eficiencia, confiabilidad y rendimiento a la hora del empaque de este tipo de productos. Sumado a esto, el transporte y el acondicionamiento de los mismos cada vez se ha vuelto más accesibles.

En conclusión, el impacto tecnológico en la industria avícola ha mejorado los tiempos de producción y la calidad de insumos para cada uno de los consumidores.

#### **2.1.1.5 Social**

A pesar de los cambios económicos, políticos, legales y tecnológicos los indicadores sociales muestran que Ecuador ha tenido una disminución de la pobreza y pobreza extrema (Ecuador en Cifras, 2015). Lo cual ha permitido que el consumo de carne de pollo se haya incrementado 5 veces más en relación a los años 90. “Mientras en 1990 cada persona consumía 7 kg al año, en el 2013 este indicador se ubicó en 35 kg” (El Universo, 2014). Otro de los factores que han impulsado el crecimiento en el consumo de carne de pollo es el fuerte aporte nutricional que este representa. Según Vitónica (2008), la carne de pollo es una fuente rica en proteína, ácido fólico, vitamina B3, hierro, zinc, fósforo y potasio. Además, el consumo de productos orgánicos cada vez se hace más evidente. Las personas se sienten cada vez más preocupadas por su salud y el tipo de alimentos que ingieren (El Agro, 2012). En conclusión, los avances en equidad, reducción de la pobreza y la pobreza extrema ha influido positivamente en el consumo de carne de pollo y han potencializa positivamente a esta industria.

#### **2.1.1.6 Ambiental**

A nivel ambiental, Ecuador cuenta con diversas leyes de gestión ambiental, que buscan la prevención, control y sanción de actividades que contaminen los recursos naturales. AGROCALIDAD es el ente regulador en el ámbito avícola encargado del cumplimiento de la normativa legal detallada en el Reglamento Sanitario y de Inspección Veterinaria de Mataderos y plantas procesadoras anteriormente mencionado en el numeral 2.1.1.2.

### 2.1.1.7 Conclusiones

A lo largo del análisis del entorno externo podemos detallar varias ventajas y desventajas que afectan directamente al giro de este negocio entre las cuales podemos destacar:

- Un entorno económico desafiante que limitan la capacidad adquisitiva de muchos ecuatorianos.
- Un marco legal riguroso que debe ser atendido con mucha atención.
- Un alto nivel de inestabilidad política.
- Grandes avances tecnológicos.
- Un incremento del consumo de carne de pollo a lo largo de los últimos años.
- Un fuerte impacto de la industria avícola a nivel productivo en todo el Ecuador.

### 2.1.2 Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

El objetivo de esta matriz es resumir de una manera más visible los distintos factores externos que impactan positiva y negativamente a las actividades de la empresa en contexto, asignándoles una ponderación en función de su impacto en la industria. Adicional a esto, cada variable ha sido calificada entre 0 y 4 indicando la eficacia de la empresa respecto a cada factor obteniendo como resultado, un total de 2,75 sobre 4 lo cual da apertura para continuar con esta investigación. El detalle de esta matriz se encuentra en el Anexo 2.

**Conclusiones:** Las oportunidades son latentes y exigen ser atendidas. Por otro lado, se visualiza una fuerte situación externa. Sin embargo, siguen existiendo oportunidades de trabajo y de desarrollo económico.

### 2.1.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA (PORTER)

Para el análisis de la industria se empleará el esquema de las 5 fuerzas de Michael Porter (2006). La cual desglosa competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, competidores y compradores enfocadas en la provincia de Pichincha.

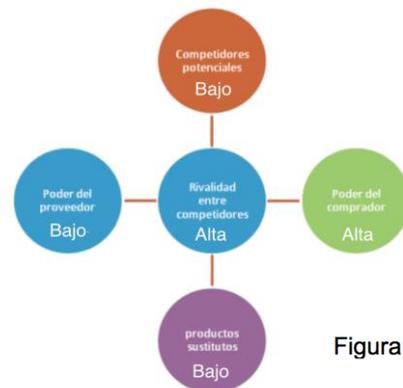


Figura 2: Fuerzas de Porter  
Tomado de: (Porter, 2006)

Figura 2

#### 2.1.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La intensidad es alta por las siguientes razones:

- La industria avícola se encuentra asediada por competidores formales e informales.
- De acuerdo a la Superintendencia de Compañías el acumulado de empresas hasta el 31 de diciembre del 2012 dedicadas a la venta al por mayor de carne y productos cárnicos es de 67 compañías a nivel nacional y de 25 compañías exclusivamente para la provincia de Pichincha (Superintendencia de Compañías, 2012).
- Podemos destacar la presencia de empresas mucho más grandes tales como PRONACA, GRUPO ORO, AVESCA, GRUPO ANDRADE, que cuentan con toda la cadena productiva del negocio avícola por lo cual representa una fuerte amenaza.

### **2.1.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores**

El riesgo del ingreso de nuevos competidores es baja por las siguientes razones:

- Desconocimiento técnico.
- Nivel de inversión alto.
- Riesgo capital en un producto perecible
- Las normativas legales es una fuerte barrera de entrada

### **2.1.3.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza es baja por las siguientes razones:

- La carne de pollo tiene una gran acogida por la versatilidad del uso, el precio, el componente nutricional y nivel de grasa frente a otras fuentes de proteína (EROSKI, 2012).
- La carne de pollo es considerada una de las fuentes más ricas en proteína, ácido fólico, vitamina B3, hierro, zinc, fósforo y potasio por la cual se destaca y es preferida por los consumidores (Vitonica, 2008).

### **2.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo por las siguientes razones:

- Alto número de campesinos que producen pollos orgánicos.
- Falta de cultura en el productor de la importancia y el valor que se le atribuye hoy en día a los productos orgánicos.

### **2.1.3.5 Poder de negociación de los compradores**

El poder es alto por las siguientes razones:

- Los consumidores disponen de distintos establecimientos en los cuales pueden adquirir carne de pollo: tiendas, autoservicios, comisariatos, distribuidores autorizados, intermediarios, comerciantes y grandes procesadoras.
- Los compradores no cambian fácilmente de proveedores de carne de pollo al ser un producto esencial para su producción.

### **2.1.3.6 Conclusiones**

- La rivalidad entre competidores es alta y se debe en gran medida al gran número de empresas que se dedican a la misma actividad económica; alrededor de 67 compañías a nivel nacional.
- El riesgo de nuevos competidores es leve en función del desconocimiento técnico y legal para su incursión.
- Los productos sustitutos no representan un mayor inconveniente en función de los gustos y preferencias de los consumidores.
- Los proveedores tienen un poder de negociación bajo ya que existe un alto número de ofertantes de este tipo de productos.
- El poder de negociación de los consumidores es alto ya que disponen de una gran número de ofertantes para el producto buscado.

## **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

### **3.1 Problema de Gerencia:**

Determinar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada a la comercialización de carne de pollo orgánico libre de antibióticos y hormonas a nivel industrial en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **3.2 Problema de Investigación:**

Escasa información del nivel de aceptación de este tipo de productos.

### 3.3 Objetivos:

- Entender gustos y preferencias de los consumidores de carne de pollo a nivel industrial.
- Medir la aceptación de un nuevo proveedor de carne de pollo orgánica a nivel industrial.

### 3.4 Hipótesis:

La implementación de una empresa dedicada a la comercializadora de carne de pollo orgánico libre de antibióticos y hormonas en el sector norte de la ciudad de Quito es viable.

### 3.5 Diseño de la Investigación

Es la estructura sistemática mediante la cual se buscará dar solución al problema de investigación. Se empleará investigación cualitativa y cuantitativa a través de entrevistas a expertos, grupos de enfoque y encuestas.

### 3.6 Investigación cualitativa

“Consiste en la recolección de datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos para entender a los participantes de la investigación” (Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D., 2009, pp. 146 - 147).

#### 3.6.1 Entrevistas a Expertos

Es una “técnica de indagación para reunir opiniones de personas consideradas conocedoras del problema de la investigación” (Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D., 2009, pág. 172). En este apartado encontraremos cinco entrevistas. La primera se centrará en las necesidades y opiniones de un prestigioso chef de la Universidad de las Américas, se ahondará en las razones por las cuales el consumo de carne de pollo con químicos y hormonas es perjudicial para la salud, se conversará con dos competidores de la industria avícola y para finalizar se evaluará el nivel de aceptación en un restaurante frente a la posibilidad de emplear carne de pollo orgánica.

#### 3.6.1.1 Entrevistas a Expertos #1

##### 3.6.1.1.1 Datos generales

Tabla 1. Datos Generales 1

<b>Nombre</b>	Carlos Cabanilla
<b>Profesión</b>	Chef
<b>Lugar de trabajo</b>	UDLA
<b>Años de Experiencia</b>	12 años

##### 3.6.1.1.2 Objetivos de la entrevista

Determinar la viabilidad y la acogida que existe en la industria gastronómica frente a productos orgánicos como la carne de pollo.

##### 3.6.1.1.3 Preguntas

Anexo 3

##### 3.6.1.1.4 Desarrollo de la entrevista

La carne de pollo es la proteína cárnica que más se consume a nivel de Ecuador en los distintos niveles socioeconómicos (alto, medio y bajo) y se podría decir que su consumo se repite la mayor cantidad de días dentro de una familia ecuatoriana. Su

gran nivel de consumo se debe en gran medida por un ámbito cultural y económico al ser la carne más barata que existe en el mercado en comparación con la carne de res, de cerdo o la de borrego. Entre sus ventajas podemos destacar su fácil acceso y sus distintas propiedades alimenticias por lo cual se ha hecho considerar como una carne más sana. El único problema que se presenta en la actualidad es como se los crían a los pollos. Por el asunto de las hormonas. Hormonas de crecimiento que hacen que un pollo en un tiempo más corto esté listo para su sacrificio y comercialización.

En la actualidad la industria alimenticia se encuentra en un crecimiento sostenible. Lo que se busca hoy en día son productos orgánicos. Trabajar directamente con el agricultor, con las avícolas, con los criaderos de pollos o el mismo establecimiento tratar de generar crianza de animales. Dentro de los menús de establecimientos tanto hoteleros como de restauración todo el mundo tiene en su carta el pollo, más no como una alternativa barata si no como una alternativa más saludable en comparación con la carne de res u otro tipo de carnes rojas.

En cuanto al nivel de producción, un asaderos de pollo grande venden un promedio de 35000 a 40000 pollos al mes, un restaurante comercializa entre 100 a 200 pollos mes y un hotel el promedio va entre 300 a 500 pollos mes.

Como podemos visualizar, un asadero mantienen un volumen de venta mucho mayor que un hotel o que un restaurante, principalmente es por el precio ya que de un pollo puede comer tranquilamente 6 personas por un promedio de \$20 dólares mientras que el consumo de una suprema de pollo en un restaurante, te está saliendo por los mismo \$20 dólares por una sola persona. Los costos de adquisición de una gallina de campo siempre son superiores a las gallinas convencionales pero es bien justificado a nivel de sabor. En cuanto a los proveedores vale destacar que las personas que normalmente venden gallinas de campo no se rigen a ciertas normas de higiene y salud en alimentos. Ya que los tienen a temperatura ambiente y muchas veces están en contacto con otras especies (conejos, cuyes, patos, etc) y ahí es donde se pierde la trazabilidad del producto para entregarlo en buenas condiciones y apto para el consumo. Adicional a esto otra de las dificultades que se han presentado a nivel de los proveedores está el hecho de ir donde estos señores que comercializan pollos, faenarlos y movilizarlos hasta el establecimiento generar un trabajo adicional.

### 3.6.1.2 Entrevistas a Expertos #2

#### 3.6.1.2.1 Datos generales

Tabla 2. Datos Generales 2

<b>Nombre</b>	Patricio Tello
<b>Profesión</b>	Médico Veterinario
<b>Lugar de trabajo</b>	Tadec
<b>Años de Experiencia</b>	10 años

#### 3.6.1.2.2 Objetivos de la entrevista

Determinar los químicos y hormonas que se utilizan en la crianza de pollos en la actualidad.

#### 3.6.1.2.3 Preguntas

Anexo 3

#### 3.6.1.2.4 Desarrollo de la entrevista

Para la crianza de pollos se utiliza una dieta balanceada en base a energía, proteína, vitaminas y minerales los cuales están de acuerdo al requerimiento de la línea

genética. Adicional a esto, también se utilizan varios químicos para el proceso de desinfección del galpón, antibióticos para el control de enfermedades, biológicos que protegen de enfermedades víricas, y otros insumos.

El crecimiento acelerado de los pollos está dado por los avances a nivel de genética y nutrición más no por la administración de hormonas.

En cuanto a la idea de que la población debería alimentarse de una manera más sana y en el caso puntual de la carne de pollo nace en Europa y busca difundirse hacia el resto de del mundo.

En la actualidad, el problema central radica en el mal manejo de antibióticos. Se sobre dosifica o se administra medicamentos al momento de la salida del pollo de tal manera que existen trazas de medicamento en el organismo del ave y esto al ser consumido por el hombre, cada vez van generando resistencia hacia los antibióticos y en el futuro no nos quedaría mayores opciones para terapias antibióticas para el ser humano. Entonces para evitar esta situación es lo que se trata de que las personas traten de consumir un alimento que no tenga residuos de antibióticos y que a su vez tenga mayores oportunidades para el tratamiento de enfermedades.

### 3.6.1.3 Entrevistas a Expertos #3

#### 3.6.1.3.1 Datos generales

Tabla 3. Datos Generales 3

<b>Nombre</b>	Patricia Vargas
<b>Cargo</b>	Gerente Técnico - Pollo Supremo
<b>Lugar de trabajo</b>	Vargas Velásquez
<b>Años de Experiencia</b>	20

#### 3.6.1.3.2 Objetivos de la entrevista

Determinar el nivel de competitividad por parte de grandes avicultores y entender si estos comercializan carne de pollos orgánicos.

#### 3.6.1.3.3 Preguntas

Anexo 3

#### 3.6.1.3.4 Desarrollo de la entrevista

La industria avícola es una de las actividades económicas más dinámicas del sector agropecuario y en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial. El consumo de carne de pollo per cápita es de 32 kilos por año y la producción en el Ecuador es de 230 millones de pollos aproximadamente. Sin embargo el mayor consumo de carne de pollo está localizado en las ciudades más pobladas. Los precios fluctúan mucho dependiendo de la oferta y la demanda con picos máximos de \$1,80 y mínimos de \$1,30 por libra.

En cuanto a las actividades que nosotros realizamos, producimos alrededor de 1 millón de pollos al año de los cuales el 60% lo efectuamos a través de distribuidores autorizados y la diferencia mediante asaderos de Pollo Supremo.

Nosotros no producimos pollos orgánicos por los tiempos de producción. Un pollo *broiler* está apto para el consumo en 2 meses mientras que un pollo criollo debe estar en un promedio de 3 meses. Lo cual no abastecería nuestros canales de distribución.

### 3.6.1.4 Entrevistas a Expertos #4

#### 3.6.1.4.1 Datos generales

Tabla 4. Datos Generales 4

<b>Nombre</b>	Rosita Sánchez
<b>Actividad Económica</b>	Comerciante
<b>Lugar de trabajo</b>	Mercado de Calderón
<b>Años de Experiencia</b>	10 años

#### 3.6.1.4.2 Objetivos de la entrevista

Determinar el nivel de competitividad por parte de pequeños avicultores de pollos orgánicos.

#### 3.6.1.4.3 Preguntas

Anexo 3

#### 3.6.1.4.4 Desarrollo de la entrevista

“Bueno joven, yo trabajo aquí en el mercado de calderón alrededor de unos 10 años y me dedico a la venta de pollos, patos, conejos, cuyes. Usted me puede encontrar aquí todos los días domingos de 5am a 10am. No manejo promociones para serle sincera, pero lo que sí le puedo garantizar es que todo lo que puede ver es de muy buena calidad. Si está enfermito, si tiene alguna dolencia un buen caldito le quita todo por eso la gente siempre viene por acá. En cuanto a los precios van desde 8 hasta 10 dólares todo depende la gallinita que usted escoja”.

#### 3.6.1.5 Entrevistas a Expertos #5

##### 3.6.1.5.1 Datos generales

Tabla 5. Datos Generales 5

<b>Nombre</b>	Fernando Ramírez
<b>Actividad Económica</b>	Administrador
<b>Lugar de trabajo</b>	Restaurante Son Tzen

#### 3.6.1.5.2 Objetivos de la entrevista

Determinar la acogida que existe en la industria gastronómica frente a productos orgánicos como la carne de pollo.

#### 3.6.1.5.3 Preguntas

Anexo 3.

#### 3.6.1.5.4 Desarrollo de la entrevista

“Son Tzen ofrece una serie de alternativas a las personas que buscan una opción más saludable. Nuestro menú diario está conformado por una sopa nutritiva, plato fuerte, jugo y postre. La razón por la cual nosotros vendemos este tipo de productos se debe a que hemos visto que en la ciudad de Quito existen pocas alternativas de comer de una manera más saludable. En cuanto a los insumos que utilizamos son hortalizas, verduras frescas y carne las cuales son adquiridas en el Supermaxi, mercados y algunos productos a distribuidores. Considero, que podría ser una buena alternativa ya que nosotros siempre estamos velando por el bienestar de nuestros clientes”.

### **3.6.2 Entrevista en Grupos de Enfoque**

“Es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad” (Crece Negocio, 2010).

#### **3.6.2.1 Objetivos**

Entender los gustos y preferencias por parte de potenciales cliente, ver el nivel de aceptación por parte de un producto orgánico y recolectar nuevas ideas o sugerencias para implementarlas en el diseño de este producto.

#### **3.6.2.2 Datos generales**

Estudiantes de gastronomía de la Universidad de las Américas de 6to semestre que actualmente emplean carne de pollo para la elaboración de sus platillos.

#### **3.6.2.3 Metodología**

- Presentación
- Explicación Introdutoria para la Sesión de Grupo
- Rompimiento del Hielo
- Preguntas Generales o de Apertura
- Preguntas de Transición
- Preguntas Específicas
- Preguntas de Cierre
- Agradecimiento por la Participación

El detalle de la metodología empleada se detalla en el Anexo 4

#### **3.6.2.4 Fichas**

Anexo 5

#### **3.6.2.5 Desarrollo**

Los participantes afirmaron que los platos más utilizados a nivel gastronómico con carne de pollo son el seco de pollo, el pollo al horno y pollo a la plancha.

De igual manera, el gran consumo de carne de pollo se debe al precio accesible, cantidad de proteínas y vitaminas y la gran acogida que tiene en el público en general y su fácil digestión. Complementario a esto, muchas personas afirmaron que la carne de pollo es más saludable que las carnes rojas.

En cuanto a las marcas de carne de pollo que conocer son Mr. Pollo, Pollo Oro, Pollo Supremo, Pollo Santa María y Pollo Supermaxi de los cuales el grupo asegura comprar más frecuentemente en el Supermaxi o el Megamaxi.

El tiempo de compra de este tipo de insumos depende el fin por ejemplo según lo manifestado para un examen o algún deber se lo efectúa el mismo día o con un día de anterioridad pero en el caso de restaurantes depende mucho de la rotación del inventario. La duración de la carne de pollo en condiciones ambientales fluctúa entre 2 y 4 horas y bajo refrigeración para que conserve todas sus propiedades, se mencionó que puede llegar hasta 2 semanas.

En cuanto a la tendencia de consumir productos orgánicos en la actualidad, aseguran que es una moda y que el negocio del restaurante es seguir la tendencia del mercado (comer sano, comer orgánico). Tendencia que se ha venido acentuando en los últimos 3 años.

De igual manera, el grupo focal afirmó que entre los beneficio que les aportan emplear carne de pollo orgánico está la calidad y el sabor brindado. Manifestaron, que este tipo de productos suele tener un costo adicional y su aceptación depende mucho del establecimiento.

Se analizaron temáticas como la toxicidad de la carne de pollo normal en la cual existió mucha discrepancia pero en su gran mayoría se afirmó que no hay ninguna prueba concreta de que este tipo de carne tenga un efecto nocivo en la sociedad. Adicional a esto, se afirmó que el tipo de producto comprado depende en gran medida del tipo de operación se vaya a realizar y cuál sería la especialidad del restaurante. Finalmente, para conseguir un proveedor de pollo el grupo focal en su mayoría afirmó que las mejores fuentes de búsqueda son el internet y referidas.

### **3.7 Investigación cuantitativa**

“Son diseños de encuesta en la que se recalca el uso de preguntas formales uniformadas y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D., 2009, pág. 145).

#### **3.7.1 Encuestas**

##### **3.7.1.1 Objetivos**

Conocer el nivel de aceptación de carne de pollo orgánica libre de químicos y hormonas a nivel industrial (restaurantes) en el sector norte de la ciudad de Quito.

##### **3.7.1.2 Datos Generales**

Las encuestas fueron realizadas durante la tercera semana de abril a restaurantes pertenecientes al grupo objetivo en los barrios la luz, la Kennedy y el Inca.

##### **3.7.1.3 Metodología**

Se empleó una metodología no probabilístico y por conveniencia sujetándose a los criterios de selección: restaurantes de clase media y media alta localizados en el sector norte de la ciudad de Quito. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo 6. Los pasos fueron:

- Presentación
- Solicitar autorización para realizar la encuesta.
- Recepción de la información.

##### **3.7.1.4 Muestra**

50 restaurantes del sector norte de la ciudad de Quito.

##### **3.7.1.5 Resultados**

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 100% de los restaurantes encuestados afirman consumir carne de pollo.
- El 70% de los restaurantes afirma tener un proveedor fijo y un 30% de restaurantes afirma no tener un proveedor fijo.
- El 45% de los restaurantes adquieren carne de pollo a distribuidores que les entregan a domicilio, un 25% en frigoríficos, un 18% en el mercado, y un 12% en tiendas.
- El 50% de pollos adquiridos son marca y el 50% son sin marca.
- El 66% de los restaurantes afirman adquirir carne de pollo diariamente y el 34% pasando dos días.
- En promedio se consumen 42 aves por semana en cada restaurante. Adicional a esto, se tiene picos máximos de 70 aves/semana y mínimos de 25 aves/semana.
- En cuanto a la presentación, el 78% de restaurantes afirman que adquieren pollos vacíos (sin vísceras) y el 22% afirma adquirirlos completos.
- El peso buscado por el 62% de los restaurantes está entre 4,6 y 5 lbs, por otro lado tenemos un grupo de restaurantes que adquieren pollos entre 5,1 y 5,5 lbs, y en último lugar un grupo con el 8% de aceptación a pollos de 4 y 4,5lbs.

- Según lo manifestado la presentación de las aves al 92% de los restaurantes se lo realiza mediante fundas unitarias y al 8% en fundas generales.
- El 44% de los restaurantes afirman que el precio de su proveedor de carne de pollo actual es igual en comparación al mercado. El 42% afirman que es más barato y el 14% cree que es más caro.
- En cuanto al nivel de satisfacción podemos visualizar que el punto menos favorable de los proveedores actuales son el precio, seguido por la calidad del producto y después por la disponibilidad del mismo.
- El 100% de los encuestados afirman que les parece atractiva la idea de poder consumir y comercializar carne de pollos libres de químicos y hormonas.
- El nivel de aceptación frente a la posibilidad de manejar pollos orgánicos en los restaurantes fue bastante alto. Un 54% de restaurantes afirman que probablemente comprarían, un 32% afirman que sería muy probable y tan solo un 14% dijo que sería poco probable. Con lo cual vemos un muy buen nivel de aceptación frente a la implementación de este proyecto.
- El 100% de los restaurantes encuestados afirman que prefieren visitas personales como medio de información en el caso de la existencia de un nuevo proveedor.

## 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Cálculo de la Demanda

Para el cálculo de la demanda se ha empleado el método de construcción del mercado (Kotler y Keller, 2013, p.130). En el cual se han considerado factores geográficos, demográficos y conductuales.

Partiendo del hecho de que en Ecuador consta con 33 938 restaurantes (El Tiempo, 2011) de los cuales el 11,17% se encuentran localizados en la ciudad de Quito (El Telégrafo, 2011) y de acuerdo a la investigación de mercados apartado 3.7.1.5 el consumo promedio semanal de cada restaurante es de 42 aves se puede concluir que la demanda a nivel de restaurantes en la ciudad de Quito sería de 8.279.544 aves/año.

### 4.2 Oportunidades

Partiendo del análisis del entorno más los resultados de la investigación de mercados y el cálculo de la demanda, se han determinado las siguientes oportunidades de mercado:

- Existe un crecimiento sostenido en la industria avícola.
- Demanda latente por parte de restaurantes frente a consumir aves de origen orgánico libre de antibióticos y promotores de crecimiento.
- Nivel alto de aceptación frente a la posibilidad de consumir un pollo orgánico. El 54% de restaurantes afirmaron que probablemente comprarían este producto, un 32% afirmaron que sería muy probable y tan solo un 14% dijo que sería poco probable.
- No se comercializa en la actualidad carne de pollo orgánica de una manera formal.
- Las empresas avícolas se han centrado en otras líneas de negocio como pollos *boiler*, reproductoras, ponedoras más no en la comercialización de carne orgánica principalmente por cuestiones de tiempo de producción.

Por lo cual podemos concluir que la hipótesis de implementar una empresa dedicada a la comercializadora de carne de pollo orgánico libre de antibióticos y hormonas en el sector norte de la ciudad de Quito es viable.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing a implementar es de diferenciación. De acuerdo a Lambin (2009), la diferenciación brinda cualidades distintivas al producto o servicio para que sean valoradas por el cliente (p, 286). Por lo tanto la diferenciación de este plan de negocios es que sea un producto orgánico.

Por otro lado, el mercado avícola es un mercado bastante dinámico, con un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años, en el cual se han podido identificar algunas falencias por parte de los proveedores y una necesidad latente por productos más naturales.

Tomando las nuevas tendencias del mercado, los puntos débiles de la competencia y la estrategia general a emplear, se ha decidido incursionar en la comercialización de carne de pollo orgánico, carne que en la actualidad es desarrollada por pequeños avicultores pero que lamentablemente no tienen un mercado bien definido.

Con la implementación de esta empresa solucionamos dos problemas. La necesidad de un producto más sano libre de químicos y promovemos el desarrollo de pequeños agricultores y campesinos. Todo esto amparado bajo un concepto de sostenibilidad, medio ambiente, salud y sabor.

#### **5.1.1 Mercado Objetivo**

Restaurantes de clase media y media alta del sector norte de la ciudad de Quito (estimados en 1.264 restaurantes). Los cuales emplean 2.759.820 aves/año. Por lo cual, es un segmento atractivo que esta empresa ha decidido atender.

#### **5.1.2 Posicionamiento (Propuesta de valor)**

La estrategia de posicionamiento a emplear es de más por más. Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2013), esta estrategia consiste en dar servicios y productos exclusivos lo cual permite cobrar precios más altos (p, 187).

Declaración de posicionamiento:

Para los restaurantes de clase media y media alta del sector norte de la ciudad de Quito que buscan incrementar sus ventas, cuidar la salud de sus clientes y que emplean carne de pollo en la preparación de sus alimentos, Pollos Orgánicos Campo Verde ofrece carne de pollo orgánica libre de promotores de crecimiento, hormonas, antibióticos y transgénicos que brindan un mejor sabor y bienestar para sus clientes.

Modelo Canvas: Anexo N° 7

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

Partiendo de la matriz expansión producto/mercado la estrategia a implementar es desarrollo de producto ya que se está ofreciendo un producto nuevo en un mercado existente.

#### **5.2.1.1 Niveles de producto (Atributos)**

##### **5.2.1.1.1 Producto básico.**

Carne de pollo para la preparación de almuerzos y platos a la carta.

##### **5.2.1.1.2 Producto real.**

Carne de pollo orgánica libre de promotores de crecimiento, hormonas, antibióticos y transgénicos.

### 5.2.1.1.3 Producto aumentado.

Carne de pollo orgánica libre de promotores de crecimiento, hormonas, antibióticos y transgénicos entregada a domicilio, con facilidades de pago, certificados orgánicos, sabor único, y atención personalizada.

### 5.2.1.2 Branding

En cuanto al proceso de hacer y construir una marca es de vital importancia el correcto manejo de las siguientes etapas.

- “Asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad.
- Establecer con firmeza la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculando de manera estratégica una multitud de asociaciones tangibles e intangibles de marcas con ciertas propiedades.
- Generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca.
- Transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca” (Keller, 2008, p,59).

#### 5.2.1.2.1 Nombre y slogan

Nombre: Pollos Orgánicos Campo Verde

Slogan: Come Verde, Come Campo Verde!

#### 5.2.1.2.2 Logo



Figura 3. Logo

El logo está conformado por el nombre de la empresa y un pollo criollo con el fin de su rápida asociación con la marca y con el concepto general de la misma.

Los colores seleccionados han sido en tonalidad de verdes para asociar el logo al nombre de la empresa, medio ambiente, salud y bienestar.

- El color verde se lo asocia con bienestar, salud, naturaleza. Atributos que tienen una relación directa con la empresa al ofrecer carne de pollo orgánica libre de promotores de crecimiento, hormonas, antibióticos ni transgénicos.

#### 5.2.1.3 Empaque & Etiquetado

El proceso de empaque se lo realizará en fundas unitarias etiquetadas con el logo de la empresa y el certificado de ICEA. Este proceso será efectuado una vez receptado el

producto en las instalaciones de la empresa y será realizado manualmente por operarios responsables de bodega.

#### 5.2.1.4 Soporte

En cuanto a la gestión de soporte se lo realizará mediante tres canales:

- Teléfono
- Correo
- Formulario en la página Web

Especificando los tipos de servicios prestados previamente para optimizar y canalizar de mejor manera cualquier inquietud o duda por parte de los clientes.

#### 5.2.2 Precio

Para la fijación de precios se han considerado algunos aspectos como el mercado objetivo, precios de los competidores y costos de elaboración lo cuales se detallan a continuación:

- **Precios de los competidores:**

Tabla 6. Listado de precios de la competencia.

COMPETENCIA	Precio/Libra a nivel industrial a domicilio
Distribuidores s/marca	1,40
Pollo Andino	1,48
Pollos Oro	1,50
Mr. Pollo	1,55
Pollos Criollos * en el mercado	1,75

- **Mercado Objetivo:**

De acuerdo a la investigación de mercados el 50% de los restaurantes adquieren pollos con marca. En promedio el precio por libra de carne de pollo a nivel industrial tiene un precio de 1,50 por libra. El precio máximo cancelado por este tipo de restaurantes por un producto de las mismas características es de \$1,75. Adicional a esto el 86% de los encuestados están dispuestos a cancelar un margen adicional por productos orgánicos ya que son muy valorados en el mercado actual. Por lo cual podríamos concluir que un rango de precios entre 1,50 y 1,75 por libra de pollo tendrían un alto nivel de aceptación a nivel industrial.

- **Costos:**

Los de mano de obra directa, gastos administrativos y comercialización serán detallados en el apartado financiero.

Tabla 7. Costo Libra Aves Faenadas

PRODUCTO	COSTO LIBRA
Aves Faenadas	\$1,20

#### 5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de precios a emplear está basada en el buen valor para el cliente. Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2013), esta estrategia ofrece la combinación correcta entre

calidad, servicio a un precio justo (p, 258). Además, podemos visualizar una alta percepción de valor frente a productos orgánicos por sus propiedades, sabor y nutrientes; percepción que buscamos aprovechar comercializando este tipo de productos.

### 5.2.2.2 Estrategia de precios de entrada

Para el lanzamiento de productos nuevos se lo puede efectuar mediante:

- Descreme
- Penetración

Partiendo del hecho de que, en la actualidad no existe una empresa que se haya especializado en la comercialización de pollos orgánicos y que su facilidad de acceso es mucho más compleja. Se ha decidido comenzar actividades con una estrategia de descreme. La cual iría acorde a la estrategia de posicionamiento de más por más. Si bien es cierto a nivel industrial los compradores son más racionales que emocionales y su atención se centra en las especificaciones buscadas y el precio del producto a diferencia de los mercados de consumo. Sin embargo, los beneficios y los atributos entregados en este tipo de productos brindarían buenos resultados. Adicional a esto, es importante destacar que el nivel de aceptación del mercado objetivo fue del 86% tomando en cuenta que el precio sería superior frente a la carne de ave convencional.

### 5.2.2.3 Estrategia de precios de ajuste

Conforme se vayan desarrollando las actividades de la empresa se pueden ir ajustando los precios tomando como principales estrategias:

- **Fijación de precios de descuento y bonificaciones:** Los cuales busca premiar al cliente por pronto pago.
- **Fijación de precios promocionales:** Los cuales irían centrados en eventos o fechas especiales.

### 5.2.2.4 Precio de venta

Tabla 8. Precio de venta.

PRODUCTO	COSTO LIBRA	PRECIO LIBRA (PVP)	MARGEN
Aves Faenadas	\$1,20	\$1,65	27,27%

## 5.2.3 Plaza

### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se manejará una distribución selectiva partiendo del hecho de que la carne de pollo orgánica a pesar de tener una gran acogida en el mercado industrial, su valor monetario es superior a la carne de pollo convencional y no todos los restaurantes tienen la capacidad adquisitiva para poder obtenerla.

### 5.2.3.2 Puntos de venta

En cuanto a los puntos de venta seleccionados se empleará:

- Punto de venta físico

Es importante destacar que en este tipo de actividad comercial el mayor porcentaje de ventas son efectuadas por la fuerza de ventas.

### 5.2.3.3 Tipo de canal y estructura del canal de distribución.

El tipo de canal es de productos industriales y la estructura de canal seleccionada está amparada bajo la categoría de distribuidor industrial, en la cual el proceso estaría estructurado con la adquisición de pollos orgánicos y a su vez su distribución en el sector norte de la ciudad de Quito.



Figura 3. Estructura de Canal

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia promocional

Se emplearán estrategias de empuje en la cual todos los recursos de marketing serán direccionados a los puntos de venta (restaurantes) mediante un programa de comunicación integral.

#### 5.2.4.1.1 Publicidad

En función del mercado objetivo las campañas publicitarias serán realizadas mediante actividades BTL *Below The Line* entre las cuales podríamos destacar:

- Material punto de venta
- Folletos, Catálogos
- Correo Directo
- Websites, e-cards, banners.
- Ferias

#### 5.2.4.1.2 Promoción de ventas

Con el fin de incentivar la compra se implementarían:

- Muestras gratis por primera compra.
- Cupones de descuento por un volumen de compra
- Sorteos de equipos para la cocina
- Promociones puntuales.

#### 5.2.4.1.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas en este tipo de negociaciones B2B son de vital importancia ya que el riesgo que deposita un cliente industrial en un distribuidor industrial es muy alto, por lo cual es de vital importancia entender al cliente. De acuerdo a las encuestas y las entrevistas, se puede visualizar que el precio, la calidad, la puntualidad son factores muy importantes pero consideramos que a nivel de relaciones públicas se podría incursionar brindando el patrocinio de eventos a estos restaurantes para que se integren de una mejor manera con la marca. Por lo cual se propone brindar un servicio de catering dos veces al año en el cual ellos no necesiten servir alimentos y al contrario ellos vendrían a ser atendidos por “Pollos Orgánicos Campo Verde”, lo cual generaría un vínculo más profundo.

#### 5.2.4.1.4 Fuerza de ventas

Es de vital importancia delinear los prospectos de clientes, segmentando por áreas geográficas y apalancarse de gran manera en la parte de relaciones públicas.

La fuerza de ventas estará estructurada por número de puntos de distribución y por barrios.

Responsabilidad de cada vendedor:

- Captar clientes
- Seguimiento y asesoría a cada punto de venta.
- Gestión de cobranzas.

#### 5.2.4.1.5 Marketing directo

En cuanto a las actividades de marketing directo se ofrecerán los servicios de esta empresa de una forma personalizada mediante:

- *Mailing*
- *Telemarketing*

Por lo cual es de suma importancia el correcto manejo de las bases de datos ya que las mismas serán las que retroalimentarían a las actividades de marketing directo.

### 5.2.5 Cronograma de Actividades y Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto de marketing.

Actividad / mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Presupuesto
Folletos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$300,00
Catálogos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$300,00
Correo Directo							x	x	x	x	x	x	\$100,00
Websites, e-cards, banners.	x	x	x		x	x	x		x	x	x		\$1.000,00
Ferías				x					x				\$2.000,00
Muestras gratis por primera compra.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$2.500,00
Cupones de descuento por un volumen de compra			x			x			x			x	\$1.100,00
Sorteos de equipos para la cocina				x				x					\$1.000,00
Patrocinio de eventos (* Restricción #1)						x						x	\$400,00
Capacitaciones fuerza de ventas	x					x							\$200,00
Telemarketing	x	x	x		x	x	x		x	x	x		\$250,00
Atención al cliente	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$200,00
<b>TOTAL</b>													<b>\$9.350,00</b>

**Restricción #1:** El patrocinio de eventos detallado en el apartado 5.2.4.1.3 Relaciones públicas. Podrán ser efectuados siempre cuando el cliente lleve un periodo de 6 meses de compras continuas.

## 6 FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1 Misión

Pollos Orgánicos Campo Verde es una empresa comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental de pequeños, medianos y grandes restaurantes que emplean carne de pollo en la preparación de sus alimentos, brindándoles la posibilidad de obtener carne de pollo libre de antibióticos, transgénicos a un precio justo, con un buen servicio, el mejor personal capacitado y entrega a tiempo en la ciudad de Quito.

#### 6.1.2 Visión

Llegar a ser la mejor opción en el abastecimiento de carne orgánica de pollo libre de antibióticos y hormonas a nivel industrial, distinguiéndonos por la funcionalidad, sabor y bienestar de sus productos. Promoviendo una cultura más saludablemente en los próximos cinco años.

#### 6.1.3 Objetivos de la organización

##### Corto plazo

- Arrancar operaciones principios 2017.
- Dar a conocer la marca y el producto durante el 2017.

- Captar el 3% del mercado objetivo durante el 2017.
- Manejar índices de fidelidad del 85% en clientes captados para el 2017.
- Capacitar al personal dos veces al año y fomentar una fuerte cultura organizacional.

### **Mediano plazo**

- Posicionar la marca durante el 2017 y 2018 en el 100% de los clientes obtenidos.
- Generar convenios con proveedores para obtener descuentos del 1% para el 2018.
- Manejar índices de fidelidad del 90% en clientes captados para el 2018.
- Crecer un 5% durante el 2018.

### **Largo plazo**

- Expandir el negocio geográficamente y llegar a otros sectores de la ciudad de Quito hasta el 2020.
- Posicionar la marca como referencia en el surtido de aves libres de antibióticos y transgénicos hasta el 2020.
- Mantener un crecimiento del 5% por año.
- Optimizar costos de comercialización hasta en un 2% para el 2019.
- Expandir operaciones a otros puntos de venta 2020.

## **6.2 Plan de Operaciones**

### **6.2.1 Estrategia de Operaciones**

En el siguiente apartado se detalla los procesos a seguir para crear una empresa dedicada a la comercialización de carne de pollo en la ciudad de Quito. Todo esto girando bajo en entorno de eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Entre los aspectos a destacar se podrá visualizar la obtención, recepción, entrega y distribución de estas aves.

### **6.2.2 Ciclo de operaciones**

#### **6.2.2.1 Certificación Orgánica**

En la actualidad existen muchos campesinos y pequeños avicultores que producen aves de una manera artesanal; las cuales no contienen antibióticos, promotores de crecimiento, ni residuos químicos.

Para poder crear una empresa dedicada a la comercialización de pollos orgánicos, es necesario un respaldo que garantice dicha promesa. En este caso se requeriría la certificación de una empresa certificadora de productos orgánicos.

Esta certificación puede ser a nombre del productor (proveedores) o puede ser a nombre del comercializador (Pollos Orgánicos Campo Verde) y en ambos existen ventajas y desventajas para el giro de este negocio.

En el caso de solicitar que los proveedores accedan a esta certificación la empresa propuesta en contexto ahorraría costos, pero a su vez entregaría mucho poder a sus proveedores. Por otro lado, si "Pollos Orgánicos Campo Verde" asume la certificación incurriría en costos adicionales pero obtendría mayor poder de negociación ya que si un proveedor quisiera ingresar al mismo mercado adicional a la inversión inicial en planta, maquinaria, equipo, desarrollo de mercado, desarrollo de marca, tendría que sumarse los costos de certificación lo cual dificultaría su ingreso.

Bajo este contexto se ha seleccionado el segundo escenario en función de sus beneficios para la empresa.

Sin embargo, los proveedores también saldrían beneficiados ya que se les ofrecería comprar grandes volúmenes siempre cuando accedan a un control eventual, lo cual permitiría garantizar que son productos orgánicos.

### 6.2.2.2 Obtención y recepción del producto

La obtención del producto se la efectuará en las instalaciones de los proveedores con los cuales se haya realizado convenios y cumplan con todos los requisitos legales mencionados en el apartado 2.1.1.3 y 6.2.2.1.

Estas aves deberán ser receptadas faenadas, enfundadas y en gavetas, las cuales serán transportadas a las instalaciones de la empresa para su posterior re empaque y almacenaje.

### 6.2.2.3 Entrega y distribución del producto:

Todo el proceso arranca con la planificación y distribución de áreas geográficas en las cuales se encuentran clientes potenciales. Posterior a esto se entregará una planificación para cada vendedor. Los cuáles serán los encargados de desarrollar y aplicar convenios con los puntos de venta. Cada restaurante maneja un volumen de consumo periódico de carne de pollo. La idea central es que Pollos Orgánicos Campo Verde maneje el abastecimiento total de cada uno de estos establecimientos. Para lograr este objetivo los ejecutivos comerciales contarán con un producto altamente cotizado como es la carne de pollo orgánica libre de antibióticos y hormonas y adicional a esto de igual manera contarán con una serie de promociones de venta para establecer convenios más fácilmente. Al comenzar operaciones las ventas serán más pequeñas y conforme se vayan estrechando relaciones con cada uno de los clientes se irá abarcando la totalidad del consumo de estos restaurantes. Una vez obtenido el pedido por parte del restaurante el ejecutivo comercial reportará a la parte administrativa. La parte administrativa coordina con los responsables de logística para organizar las entregas de la manera más apropiada. Una vez realizado la planificación se emitirá una guía de remisión hacia los bodegueros los cuales embarcan el producto en el furgón de la empresa según las especificaciones solicitadas. La distribución se la efectuará diariamente en un furgón acondicionado para conservar la cadena de frío, siendo el ejecutivo de logística el responsable de auditar la entrega y el chofer que en este caso vendría a ser el operario el responsable de descargar el producto.

### 6.2.3 Flujograma de Procesos

Anexo N° 8

**1. Recepción del pedido del cliente:** El ejecutivo comercial (Pollos Orgánicos Campo Verde) recepta el pedido en el restaurante del cliente.

**2. Se coordina el pedido con la Dirección Administrativa (Pollos Orgánicos Campo Verde):** El ejecutivo solicita el número de unidades requeridas a la oficina central.

**3. Confirmación de disponibilidad:** Oficina central (Pollos Orgánicos Campo Verde) confirma con el vendedor la disponibilidad del producto.

**3.1 Reconfirma la fecha de entrega:** En el caso excepcional que oficina central no cuente con la cantidad de producto requerido. La empresa se encargaría de reprogramar la fecha de entrega en el punto de venta y se procedería con el punto #4.

**3.2 Venta fallida:** Si el cliente declina frente a la propuesta de reprogramar la fecha de entrega. Este caso se analizaría para buscar una solución. Este es un escenario completamente pesimista al cual no se espera llegar. Por lo cual existe una planificación de las unidades

requeridas y de las potenciales ventas previas a las visitas. Por lo cual podríamos decir que la probabilidad de que esto suceda es muy baja.

**4. Planificación de entrega:** La parte administrativa coordina con los responsables de logística para organizar las entregas de la manera más apropiada

**5. Despacho del pedido:** Una vez efectuada la planificación se emitirá una guía de remisión hacia los bodegueros los cuales embarcan el producto en el furgón de la empresa según las especificaciones solicitadas

**6. Entrega:** Será efectuada por el ejecutivo de logística quien será el responsable de auditar la entrega y el chofer que en este caso vendría a ser el operario el responsable de descargar el producto.

#### **6.2.4 Requerimientos de equipos y herramientas**

##### **6.2.4.1 Instalaciones.**

Para el funcionamiento de esta empresa se requiere un área de 230 metros cuadrados en los cuales puedan funcionar las oficinas haya espacio suficiente para acondicionar un cuarto frío y para estacionar un furgón con el cual se pueda transportar la mercadería. Área que estaría estimada alrededor de unos \$650 dólares en arriendo.

##### **6.2.4.2 Maquinaria.**

**Furgón:** Se utilizará para la distribución de la carne de pollo 25000 dólares.

**Remolque refrigerado:** \$3500 dólares.

**Congeladores:** Para manejo de inventario diario 1500 dólares.

**Cuarto frío:** Para manejo de inventario diario y en caso de pedidos no entregados 3500 dólares.

**Báscula:** 350 dólares.

**Balanza etiquetadora:** 4500 dólares.

##### **6.2.4.3 Capacidad Instalada**

En cuanto a la capacidad de almacenaje y transporte se puede decir que un furgón tiene una capacidad de 54,4 toneladas y que el cuarto frío junto a los refrigeradores abastecen cerca de 7 toneladas de carne.

#### **6.3 Estructura Organizacional**

Se manejará un tipo de estructura organizacional mixta buscando obtener mayor flexibilidad.

- **Organigrama**

**Administrador:** Coordinará los procesos de la organización

**Asistente Adm – contable:** Colaborar con los procesos contables y administrativos de la organización.

**Jefe Comercial:** Planificación, acompañamiento y seguimiento de la fuerza de ventas.

**Vendedores 1:** Experto comercial.

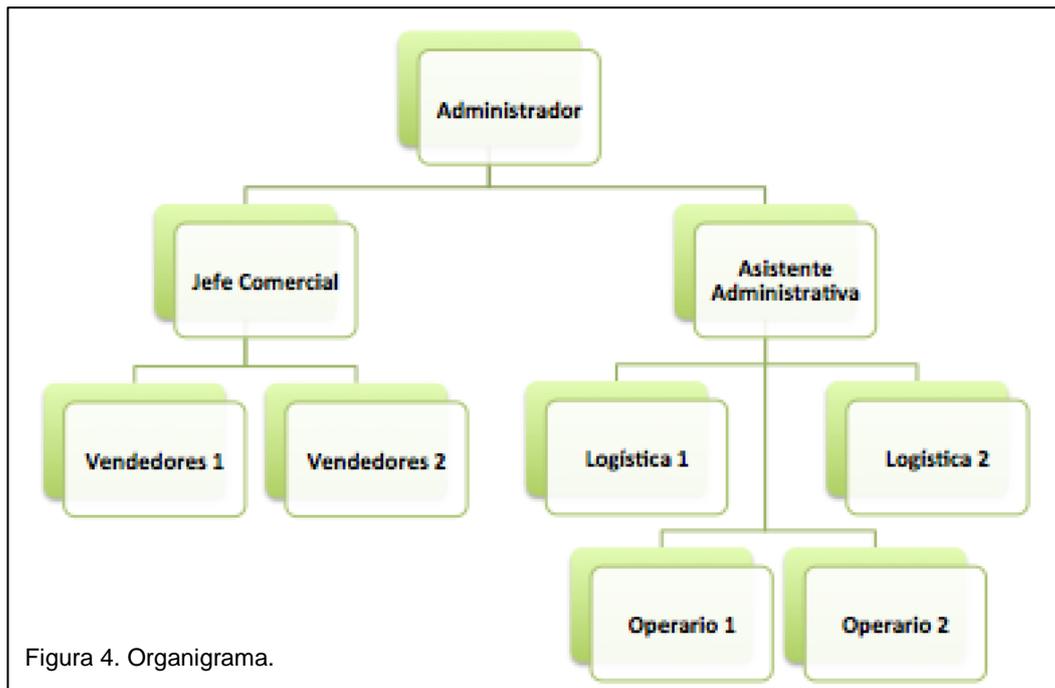
**Vendedores 2:** Experto comercial.

**Logística 1:** Responsable de la planificación, distribución y entrega de las aves en los puntos de venta.

**Logística 2:** Responsable de la planificación, distribución y entrega de las aves en los puntos de venta.

**Operario 1:** Manejo, control y acondicionamiento de inventarios.

**Operario 2:** Manejo, control y acondicionamiento de inventarios.



## 7 EVALUCIÓN FINANCIERA

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

Los supuestos con los que se llevó a cabo las proyecciones financieras son los siguientes: números de establecimientos de comida en el sector norte de Quito es 1.264, cada establecimiento adquiere en promedio 840 libras de carne de pollo por mes, la disposición a comprar pollo orgánico es 86%, por lo que el mercado objetivo del proyecto es 13.799.102 libras de pollo anual, el proyecto captará el 3% de esta cantidad de libras de pollo de forma anual, esto es 356.017 libras. El precio de venta por libra de pollo es \$ 1,65 y el costo de venta es \$ 1,20, por lo que existe un porcentaje de costo de materia prima de 73%, el mismo que se mantendrá en los cinco años en los que se establece la proyección financiera. La inflación proyectada es 2% anual, tasa de crecimiento del proyecto es 5% anual, porcentaje de ventas a crédito es 10% y el porcentaje de cuentas por pagar es 25%.

En base a los supuestos mencionados se construye el estado de resultados proyectado para cinco años, el cual contempla ventas anuales entre \$ 586.428 en el año 1 y \$ 647.639 en el año 5, como lo establece el anexo N° 11, donde también se determinan los valores de costos de materia prima, gastos, depreciación e impuestos y la utilidad neta del proyecto, que tiene valores entre \$ 24.120 en el año 1 y \$ 29.589 en el año 5.

El flujo de efectivo del proyecto se determina en el anexo N° 12, el mismo que determina un estado saludable para la liquidez del proyecto con datos positivos entre los años 1 y 5. En el anexo N° 13 se determina el estado de situación del proyecto en base a la información dispuesta por los supuestos de proyección y la ejecución de las estrategias organizacionales y marketing, en el cual se determina que el proyecto inicia con una cuenta de activo total por \$ 241.593 en el año 1.

En el anexo N° 14 se establece el flujo de caja del inversionista con saldos positivos para los accionistas del proyecto, con valores disponibles entre \$ 45.156 en el año 1 hasta \$ 37.928 en el año 5.

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

La inversión inicial del proyecto, es \$ 125.868, la cual está compuesta por activos fijos por \$ 73.594, activos intangibles \$ 20.350 y capital de trabajo \$ 31.924. En el anexo N° 15 se encuentra el detalle del capital de trabajo. El fondo de maniobra que forma parte del capital de trabajo tiene resguardo de los costos y gastos del proyecto por un mes de actividades.

El financiamiento del proyecto determina un aporte de capital propio por \$ 75.521 y financiamiento externo por \$ 50.347, el cual será solicitado en un crédito en una institución financiera de la ciudad de Quito, a una tasa de interés de 16% y plazo de cinco años, la cuota mensual de este financiamiento es \$ 1.224,35.

## 7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto inicia con el cálculo de la tasa de descuento, la misma que se realiza en base a la fórmula del costo promedio ponderado del capital (WACC) como se establece en el anexo N° 16 y su valor es 14,08%. Posteriormente, se calculó el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno usando la información del flujo de caja del proyecto (anexo N° 17) y flujo de caja del inversionista (anexo N° 14). Esto determino lo siguiente:

**Valor Actual del Proyecto:** \$ 11.510

**Tasa Interna de Retorno del Proyecto:** 17,86%

**Valor Actual del Inversionista:** \$ 73.298

**Tasa Interna Retorno del Inversionista:** 50,94%

Estos valores determinan que el proyecto es viable y se recomienda su ejecución, ya que el valor flujo de fondos obtenido tanto a nivel del proyecto o inversionista es mayor a la inversión inicial y la tasa interna de retorno del proyecto o inversionista es mayor a la tasa de descuento, lo cual determina que el proyecto genera rentabilidad.

## 7.4 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y de la industria se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Índices financieros.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
<b>Liquidez</b>	1,72	1,67	1,64	1,60	1,54	3,67
<b>Prueba Acida</b>	1,31	1,32	1,35	1,36	1,37	3,58
<b>Endeudamiento Activo</b>	0,62	0,61	0,60	0,58	0,56	0,43
<b>Rentabilidad Activo</b>	9%	10%	11%	12%	12%	9,10%
<b>Rentabilidad Patrimonio</b>	24%	25%	29%	28%	28%	3,14%
<b>Rotación activo</b>	2,24	2,37	2,45	2,57	2,72	2,76
<b>Plazo promedio cobro</b>	10	10	10	10	10	78
<b>Plazo promedio pago</b>	5,50	5,50	5,50	5,50	5,50	51

Los índices financieros del proyecto comparándolos con la industria de venta por mayor de carne y productos cárnicos, se determina que el proyecto está en mejores

condiciones que sus competidores en el tema de rentabilidad, en el resto de indicadores presenta una posición de debilidad con respecto a la industria. En la razón de liquidez la empresa tiene una menor posición a la industria, lo que determina que tiene una menor capacidad de generar efectivo. Al tomar en cuenta la prueba ácida la liquidez se mantiene menor a la industria. El endeudamiento del proyecto es mayor a la industria, en lo que respecta a la rentabilidad el proyecto genera mayor valor a sus accionistas. El plazo promedio de cobro y pago es menor a la industria.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

- La industria avícola mantiene un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años. Cambio que se debe en gran medida al incremento de consumo proteico y las nuevas técnicas de producción animal.
- Las nuevas técnicas de producción avícola han optimizado tiempos de producción pero tienen una fuerte repercusión en el producto final y en la salud humana. El problema radica en que la carne de pollo que se consume, contiene residuos de antibióticos y químicos. Esto se debe al mal manejo técnico al existir una producción tan grande. Esta sobredosis impacta negativamente en la salud de las personas generando resistencia a antibióticos y volviéndolos más susceptibles y vulnerables a enfermedades bacterianas.
- La solución a los residuos de antibióticos y químicos en la carne de pollo es la incorporación de técnicas más artesanales las cuales son usadas en otros países o por pequeños avicultores y campesinos a nivel local.
- En la actualidad, se vive una fuerte tendencia por consumir, producir y comercializar productos más saludables y amigables con el medio ambiente.
- A nivel local no se comercializa carne de pollo orgánica libre de antibióticos y químicos de una manera formal.
- Las empresas avícolas se han centrado en otras líneas de negocio como pollos *broiler*, reproductoras, ponedoras más no en la comercialización de carne orgánica principalmente por cuestiones de tiempo de producción. Sin embargo no se descarta su adopción. La velocidad como factor estratégico es fundamental para el éxito de Pollos Orgánicos Campo Verde.
- En cuanto a las preferencias de consumo del mercado objetivo, se puede visualizar una marcada tendencia por consumir pollos vacíos (sin vísceras), empacados en fundas unitarias, con un peso aproximado entre 4.5 y 5 libras.
- A nivel legal es de vital importancia el cumplimiento de toda la norma especificada en el apartado 2.1.1.3 y 6.2.2.1. para evitar sanciones, multas y afianzar la credibilidad de la empresa; prestando especial atención en la certificación de ICEA.

- Se sugiere hacer convenios de exclusividad con los proveedores.
- El éxito comercial depende en gran medida del manejo y control que se dé a cada uno de los procesos y actividades correspondientes en la empresa.
- Se consume alrededor de 2.759.820 aves/ año a nivel industrial en el sector norte de la ciudad de Quito de los cuales el 86% de la muestra seleccionada, respondieron afirmativamente frente a la posibilidad de emplear carne de pollo orgánica en la preparación de sus alimentos. Por lo cual es un mercado bastante atractivo.
- A nivel financiero se pudo determinar que el valor actual neto de los flujos de efectivo traídos a valor presente son superiores a la inversión inicial y que la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento requerida por lo cual se puede concluir que es un proyecto viable.

## REFERENCIAS

- AGROCALIDAD, (2013). Reglamento Sanitario y de Inspección Veterinaria de Mataderos y plantas procesadoras de Aves. Recuperado el 26 de Marzo del 2016 de <https://drive.google.com/drive/folders/0B4yZ-2HJ6CcGa0I0cjJWZVpKdIU>
- ANDES, (2013). Ecuador mejora el acceso a nuevas tecnologías de la información. Recuperado el 27 de Marzo del 2016 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-mejora-acceso-nuevas-tecnologias-informacion.html>
- AVINA, (2015). Índice de progreso social 2015. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de <http://www.avina.net/avina/incontext-62/>
- COBB, (2015). La Evolución en el Consumo de Carne de Pollo. Recuperado el 21 de Marzo del 2016 de <https://avicultura2015.com/cobb-la-evolucion-en-el-consumo-de-carne-de-pollo/>
- Crece Negocio, (2010). Focus group. Recuperado el 25 de Abril del 2016 de <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>
- CreceNegocios, (2010). Fórmula de la demanda potencial. Recuperado el 27 de Abril del 2016 de <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Datos Macro, (2014). Ecuador: El PIB ascendió un 3,8%. Recuperado el 23 de Marzo del 2016 de <http://www.datosmacro.com/pib/ecuador>
- Ecuador en Cifras, (2015). 1'3 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza en los últimos ocho años. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- Ecuador inmediato, (2015). Sector agrícola generará 244 mil empleos en 2015. Recuperado el 15 de Abril del 2016 de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818779936](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818779936)
- Ecuador Universitario, (2015). Ecuador invierte el 2,12% del PIB en educación superior. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de [http://ecuadoruniversitario.com/noticias\\_destacadas/ecuador-invierte-el-212-del-pib-en-educacion-superior/](http://ecuadoruniversitario.com/noticias_destacadas/ecuador-invierte-el-212-del-pib-en-educacion-superior/)
- Ekos, (2015). Cinco pronósticos económicos para 2016. Recuperado el 23 de Abril del 2016 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6925>
- El Agro, (2012). Aumenta producción y consumo de hortalizas. Recuperado el 31 de Mayo del 2016 de <http://www.revistaelagro.com/2015/06/08/aumenta-produccion-y-consumo-de-hortalizas/>
- El Agro, (2015). Análisis de la avicultura en el Ecuador. Recuperado el 23 de Marzo del 2016 de <http://www.revistaelagro.com/2014/09/23/analisis-de-la-avicultura-en-ecuador/>
- El Comercio, (2016). Política exterior de Ecuador priorizará relaciones con países de Asia, África y Latinoamérica. Recuperado el 15 de Abril del 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/externo-de-ecuador-priorizara.html>
- El Sitio Avícola, (2012). El consumo de carne de pollo es saludable y seguro. Recuperado el 21 de Marzo del 2016 de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/24901/el-consumo-de-carne-de-pollo-es-saludable-y-seguro/>
- El Telégrafo, (2011). Resultados del Censo 2010 revelan una nueva cara de Ecuador. Recuperado el 22 de mayo del 2016 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/1/ecuador-tiene>
- El Telégrafo, (2015). El bajo precio del crudo y la apreciación del dólar golpearon la economía local. Recuperado el 24 de Marzo del 2016 de <http://voxpopuli.ec/?p=23843>

- El Tiempo, (2011). En Ecuador hay 135 mil tiendas, restaurantes y peluquerías. Recuperado el 22 de mayo del 2016 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/75178-en-ecuador-hay-135-mil-tiendas-restaurantes-y-peluquerias/>
- El Universo, (2014). Consumo de pollo subió cinco veces más frente a 1990. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/12/nota/2951971/consumo-pollo-subio-cinco-veces-mas-frente-1990>
- El Universo, (2015). Ecuador aplicará salvaguardias al 32 % de sus importaciones durante 15 meses. Recuperado el 26 de Marzo del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/06/nota/4627241/ecuador-aplicara-salvaguardias-32-sus-importaciones-durante-15>
- El Universo, (2015). Presidente Rafael Correa cierra el 2015 con descenso en su popularidad, según sondeos. Recuperado el 24 de Abril del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/12/31/nota/5321767/presidente-rafael-correa-cierra-2015-descenso-su-popularidad-segun>
- El Universo, (2015). Deuda externa de Ecuador subió 31,6% y alcanza los \$ 16.913 millones. Recuperado el 26 de Marzo del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/12/nota/4427946/deuda-externa-subio-316-alcanza-16913-millones>
- El Universo, (2016). La economía de Ecuador crecerá solo el 1,9% en el 2015, señala Banco Central. Recuperado el 24 de Marzo del 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/05/nota/4943931/economia-ecuador-crecera-solo-19-2015>
- Eroski Consumer, (2012). La carne de pollo, una de las más saludables. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de [http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/alimentos\\_a\\_debate/2012/05/22/209884.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/alimentos_a_debate/2012/05/22/209884.php)
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2009). Investigación de mercados en un ambiente de información digital. (4ta ed.). México, México: Mc Graw Hill
- INEC, (2010). FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA. Recuperado el 31 de Marzo del 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC, (2011). En Quito existen 101.937 establecimientos económicos según el Censo Nacional Económico. Recuperado el 27 de Abril del 2016 de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3Aboletines&lang=es)
- INEC, (2012). Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0. Recuperado el 23 de Marzo del 2016 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciiu4\\_co.php?select=value&busqueda=G4630.31&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=G4630.31&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)
- Keller, K. (2008). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE MARCA (p,59). México: PEARSON.
- Kotle, P. & Armostrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (p,187). México: PEARSON.
- Kotle, P. & Armostrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (p,258). México: PEARSON.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Dirección de marketing(12ª. ed). México: Pearson educación.
- La Hora, (2016). Ecuador creció 1,1% entre enero y septiembre de 2015, según Banco Central. Recuperado el 24 de Marzo del 2016 de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101900448/-1/Ecuador\\_creci%C3%B3\\_1,1%25\\_entre\\_enero\\_y\\_septiembre\\_de\\_2015,\\_seg%C3%BAn\\_Banco\\_Central.html#.VunC7uJ97IU](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101900448/-1/Ecuador_creci%C3%B3_1,1%25_entre_enero_y_septiembre_de_2015,_seg%C3%BAn_Banco_Central.html#.VunC7uJ97IU)

- La Republica, (2016). CNE anuncia elecciones presidenciales el 19 de febrero de 2017. Recuperado el 13 de Abril del 2016 de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2016/02/18/cne-anuncia-elecciones-presidenciales-19-de-febrero-2017/>
- Lambin, J. (2009). Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill
- MAGAP, (2015). Registro Nacional Avícola. Recuperado el 29 de Marzo del 2016 de <http://www.agricultura.gob.ec/inicia-registro-nacional-avicola/>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard business review, 84(12), 42-56.
- PP El Verdadero, (2015). "El consumo de pollo y de huevos cada vez es mayor". Recuperado el 31 de Marzo del 2016 de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-comerciante/item/el-consumo-de-pollo-y-de-huevos-cada-vez-es-mayor.html>
- Slide Share, (2014). Ejemplo grupo focal. Recuperado el 24 de Mayo del 2016 de <http://es.slideshare.net/ccid6/ejemplo-guia-grupo-focal>
- Superintendencia de Compañías, (2012). ANÁLISIS POR: ACTIVIDAD ECONÓMICA (CIU). Recuperado el 20 de Abril del 2016 de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable%27%5d&ui.name=N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Variable&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Tapia, E. (2015). Pro Ecuador espera que exportaciones no petroleras crezcan 12% este año. Recuperado el 24 de Marzo del 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-pro-ecuador-crecimiento-indicadores.html>
- Telesur, (2015). ¿Cuánto ha cambiado Ecuador con la Revolución Ciudadana?. Recuperado el 26 de Marzo del 2016 de <http://www.telesurtv.net/news/Cuanto-ha-cambiado-Ecuador-con-la-Revolucion-Ciudadana--20150115-0097.html>
- Terra, (2012). Tres de cada 10 personas comen fuera de casa. Recuperado el 11 de Abril del 2016 de <http://vidayestilo.terra.com.mx/gastronomia/tres-de-cada-10-personas-comen-fuera-de-casa,43096675c4618310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>
- Vitonica, (2008). Carne de pollo. Recuperado el 17 de Abril del 2016 de <http://www.vitonica.com/proteinas/carne-de-pollo-i-su-composicion-nutricional>

## **ANEXOS**

## Anexo Nº 1

### “Reglamento Sanitario y de Inspección Veterinaria de Mataderos y plantas procesadoras de aves

Versión No 02  
16 de mayo 2011

#### CAPÍTULO X (Transporte)

Los vehículos utilizados para el transporte de carne de aves o el hielo usado para su conservación, deberán ser **autorizados por el SENASA** y contar con el CVO, además estar acondicionados para preservar las condiciones higiénicas de los productos, evitar cualquier tipo de contaminación y garantizar que se mantengan las condiciones de temperatura requeridas, conforme a las siguientes características y requerimientos:

- A. Ser de uso exclusivo para el transporte de carnes y derivados e identificados con la leyenda —Exclusivo para transporte de carnesll.
- B. Éstos podrán transportar carnes y derivados cárnicos comestibles de distinta naturaleza simultáneamente, siempre y cuando los productos vayan debidamente separados por medio de embalajes o recipientes distintos o compartimientos diferentes, de forma que se prevenga el posible peligro de una contaminación cruzada. En ningún caso podrá colocarse producto directamente en el piso.
- C. La carrocería de carga deberá ser cerrada, de forma que se proteja el producto de la contaminación externa, tales como el polvo, insectos, humo o cualquier otro tipo de contaminante. Asimismo, esta no deberá permitir la salida al exterior de líquidos y deberá mantenerse siempre en buenas condiciones de higiene y buen estado de conservación y sus puertas deberán cerrar herméticamente.
- D. Las superficies internas deberán ser resistentes, impermeables, lisas, de fácil limpieza y desinfección, no deben ser pintadas. Los elementos que puedan entrar en contacto con los productos cárnicos serán de materiales resistentes a la corrosión, atóxicos e incapaces de alterar las características organolépticas o transmitir sustancias nocivas al producto. El piso puede ser acanalado o en su defecto utilizar tarimas o cajas.
- E. Las condiciones de transporte para producto refrigerado deberá garantizar que el producto se mantenga a una **temperatura menor o igual a 4.4º C**.
- F. Para el transporte de producto congelado en el territorio nacional, los vehículos deben contar con unidades de refrigeración capaces de mantener la temperatura del **contenedor a -18º C o menos**. Estas unidades deberán mantenerse en funcionamiento durante el trayecto.
- G. El personal encargado del transporte deberá usar gabacha o uniforme y gorros para el cabello en los momentos en que esté manipulando el producto”.(AGROCALIDAD, 2011).

## Anexo Nº 2

Factores determinantes del Éxito			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
O1:Crecimiento de la industria avícola	0,8	4	3,2
O2: Incremento del consumo de carne de pollo	0,85	4	3,4
O3: Tendencia a no comer en casa	0,75	4	3

O4: Mayor consumo de productos orgánicos	0,85	4	3,4
O5: Beneficios nutricionales de la carne de pollo.	0,8	4	3,2
O6: Métodos nuevos para la conservación e higiene de los productos	0,65	3	1,95
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
A1: Permisos legales para el funcionamiento del negocio	0,7	3	2,1
A2: Situación país	0,8	3	2,4
A3: Inestabilidad política	0,8	3	2,4
A4: Capacidad adquisitiva de los Ecuatorianos	0,8	3	2,4
A5: Número de competidores y sustitutos	0,8	4	3,2
A6: Precios competitivos de la industria	0,8	3	2,4
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>		<b>2,75</b>

### Anexo Nº 3

<b>Entrevistas a Expertos #1</b>
1. ¿Cual es la importancia de la carne de pollo en la sociedad hoy en día?
2. ¿A qué se debe el gran nivel de consumo de carne de pollo?
3. ¿Cuales son las ventajas de la carne de pollo frente otras carnes?
4. ¿Qué problemas se presentan hoy en día con la carne de pollo?
5. ¿Qué opina de la nueva tendencia a consumir productos orgánicos?
6. ¿Cual es el nivel de consumo de carne de pollo a nivel industrial?
7. ¿Donde se comercializa carne de pollo orgánica?
8. ¿Qué opina respecto a la comercialización de carne de pollo orgánica libre de antibióticos y hormonas ?
<b>Entrevistas a Expertos #2</b>
1. ¿A qué se debe el crecimiento acelerado de los pollos?
2. ¿Qué insumos o materiales químicos se utilizan para la crianza de pollos en la actualidad?
3. ¿Donde nace la idea de consumir carne de pollo libre de químicos?.
4. ¿A qué se debe esta nueva tendencia?
<b>Entrevistas a Expertos #3</b>
1. ¿Cual es la situación del mercado avícola actualmente?
2. ¿Cual es el nivel de producción que ustedes manejan?
3. ¿A qué mercados están dirigidos?
4. ¿Cual es el Precio de venta al público en general de pollo faenado?
5. ¿Ustedes producen pollos orgánicos?

<b>Entrevistas a Expertos #4</b>	
1.	¿Dónde están ubicados?
2.	¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?
3.	¿Qué productos ofrecen?
5.	¿Cuáles son sus horarios?
6.	¿Cual es el Precio de venta al público en general?
<b>Entrevistas a Expertos #5</b>	
1.	¿Que tipo de productos venden en este establecimiento?
2.	¿Cuál es la razón por la cual venden productos orgánicos?
3.	¿Qué tipo de productos emplean en la utilización de su menú?
4.	¿Emplearían carne de pollo orgánica?

#### **Anexo Nº 4**

##### **Guía del moderador**

- **Presentación**
  - a. Presentación del moderador.
  - b. Motivo de la reunión
  - c. Presentación de los Integrantes, para que puedan entrar en un ambiente agradable y cómodo
  - d. Duración del grupo foco de alrededor de 30 minutos.
- **Explicación Introdutoria para la Sesión de Grupo**
  - a. Explicar cómo funciona las sesiones de grupo.
  - b. Explicar que no hay respuestas correcta, sólo opiniones.
  - c. Se grabará la entrevista porque quiero concentrarme en lo que ustedes va a decir.
  - d. Por favor que solo hable una persona a la vez. Y si desea dar una opinión puede levantar la mano.
  - e. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es muy importante que nos la haga saber.
  - f. Tienen alguna pregunta?
- **Rompimiento del Hielo**
  - a. Realizar preguntas a los chefs parte 1:  
Como se llaman y como les gusta que lo llamen?  
Cuántos años tienen?  
En que semestre están?  
Si tienen hermanos?
- **Preguntas Generales o de Apertura**
  - Que tan frecuentemente se utiliza la carne pollo en la industria gastronómica?
  - Cuales son los platillos más utilizando con carne de pollo?
  - A que se debe este gran consumo de carne de pollo en comparación con otras carnes?
  - Que marcas de pollo conocen?
  - En donde adquieren este tipo de productos?
- **Preguntas de Transición**

- Consideran que los restaurantes pequeños y medianos cuentan con insumos óptimos para la elaboración de sus platillos? Por que?
- Con que tiempo de anterioridad adquieren carne de pollo para la elaboración de sus platillos?

- Preguntas Específicas

Para llevar a cabo estas preguntas, se realizará preguntas directas acerca

- A que se debe la gran tendencia de consumir productos orgánicos en la actualidad?
- Les aporta algún beneficio la adquisición de un pollo orgánico libre de químicos y hormonas para la elaboración de sus platillos?
- Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por este producto?
- Recomendaría a otros chefs sobre este producto?

- Preguntas de Cierre

- En cuanto a hoteles y restaurantes que tipo de atributo o beneficio adicional se le podría brindar a la carne de pollo previa a su distribución en este tipo de instituciones?

- Agradecimiento por la Participación

Se les agradeció a las personas por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. Muchas gracias. (Slide Share, 2014)

#### Anexo N° 5

FOCUS GROUP				
No.	Rol	Nombre	Edad	Ocupación
1	Participante	Nataly Endara	20	Chef <i>Junior</i>
2	Participante	Jennifer Rivas	21	Chef <i>Junior</i>
3	Participante	Esteban Jaramillo	20	Chef <i>Junior</i>
4	Participante	Michell Guevara	20	Chef <i>Junior</i>
5	Participante	Andrés Calles	21	Chef <i>Junior</i>
6	Participante	Emilia Luzuriaga	23	Chef <i>Junior</i>
7	Participante	Michelle Cardenas	20	Chef <i>Junior</i>
8	Participante	Christian Navarrete	22	Chef <i>Junior</i>
9	Participante	Karen Benavides	21	Chef <i>Junior</i>
10	Participante	Diego Cordova	23	Chef <i>Junior</i>
11	Participante	Sebas Torres	21	Chef <i>Junior</i>
12	Participante	Felipe Mejia	21	Chef <i>Junior</i>
13	Moderador	Fernando Correa	24	Estudiante

**Anexo Nº 6**

**Encuesta**

**-Emplea carne de pollo en el menú de este establecimiento.**

si... no...

*Si su respuesta es "No" se da como terminada esta encuesta.*

**-Tiene algún proveedor fijo de carne de pollo.**

si... no...

**-Donde adquiere la mayoría de veces este tipo carne.** Siendo 1 el más frecuente y 5 el menos frecuente.

<b>Escala</b>	1	2	3	4	5
Frigoríficos					
Mercados					
Tiendas					
Supermercados					
Distribuidores a domicilio					

**- El pollo que adquiere es:**

Con marca ....

Sin marca ....

**-Con qué frecuencia adquiere carne de pollo.**

Diariamente .....

C/2 días.....

C/3 días.....

C/4 días.....

Semanalmente.....

**-Qué cantidad de pollos enteros, adquiere semanalmente.**

.....

**- Estos pollos son:**

Completos.....

Vacíos.....

Con menudencia y sin cabeza .....

Sin menudencia y sin cabeza.....

Otro.....

**-Pollos de que peso adquiere**

4lbs. – 4,5lbs.....

4,6lbs.- 5lbs.....

5,1lbs.-5,5lbs.....

5,6lbs. en adelante.....

**-Como se le entrega este producto.**

En gaveta.....

En funda general.....

En funda unitaria.....

Otros ....

**- El precio de su proveedor con relación al precio promedio del mercado es.**

Más caro.....  
Igual.....  
Más barato.....

- **Cual es su nivel de satisfacción del 1 al 10 en las siguientes dimensiones de su proveedor actual.**

Calidad de servicio	
Calidad de producto	
Precio Justo	
Disponibilidad del producto	

**Le parece atractiva la idea de poder consumir o comercializar un pollo libre de químicos y hormonas 100% natural.**

Si .....  
No .....

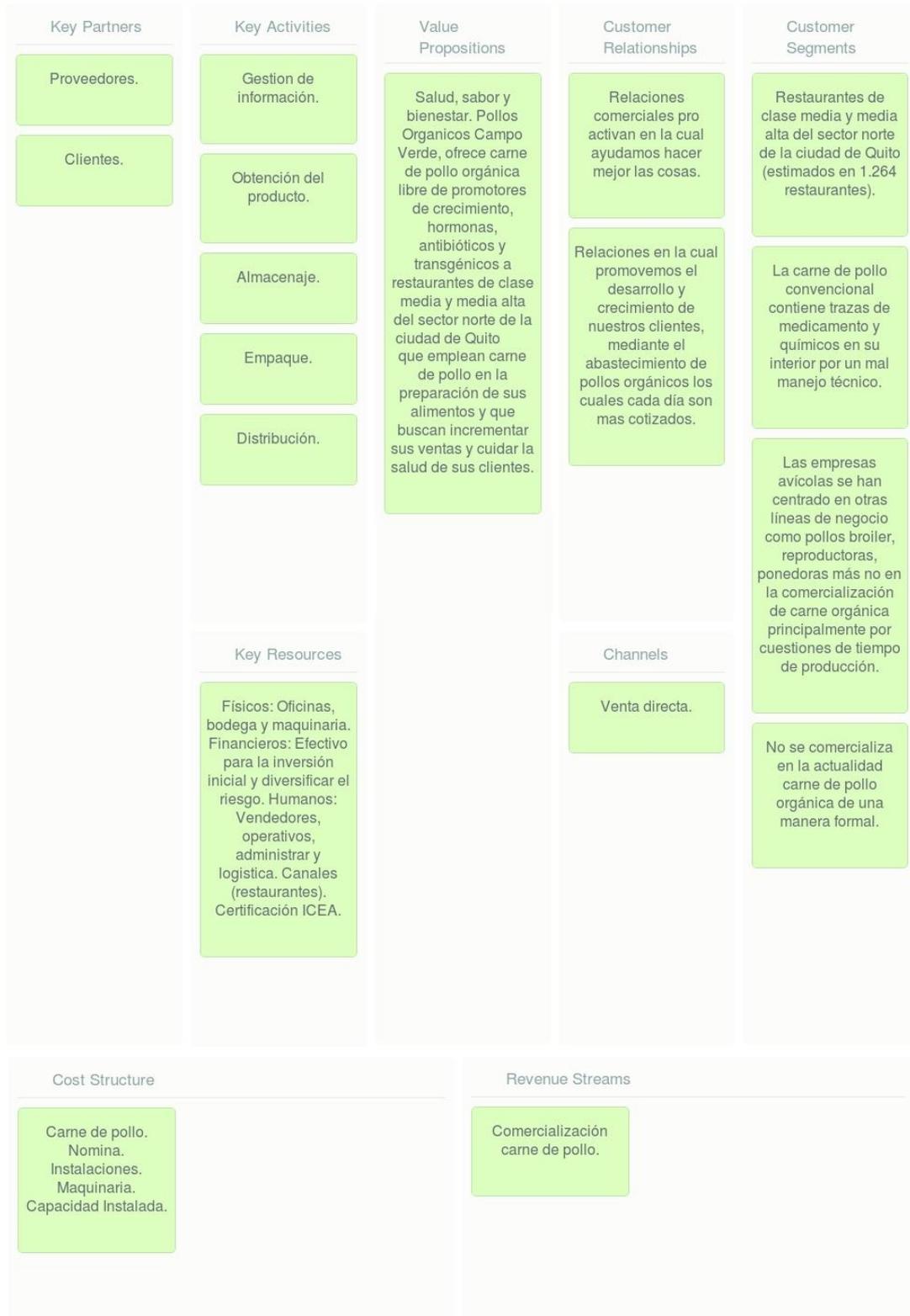
**Compraría carne de pollo criollo (vacío) que sea de naturaleza orgánica, sin químicos y hormonas. Es decir 100% natural, en una presentación de funda con un peso aproximado de 4.5 a 5 libras a un precio ligeramente superior al que paga actualmente, que le permita ofrecer platos y recetas que entreguen un mayor beneficios a sus clientes.**

Muy probablemente .....  
Probablemente .....  
Es poco probable .....  
No es nada probable .....  
No lo sé .....

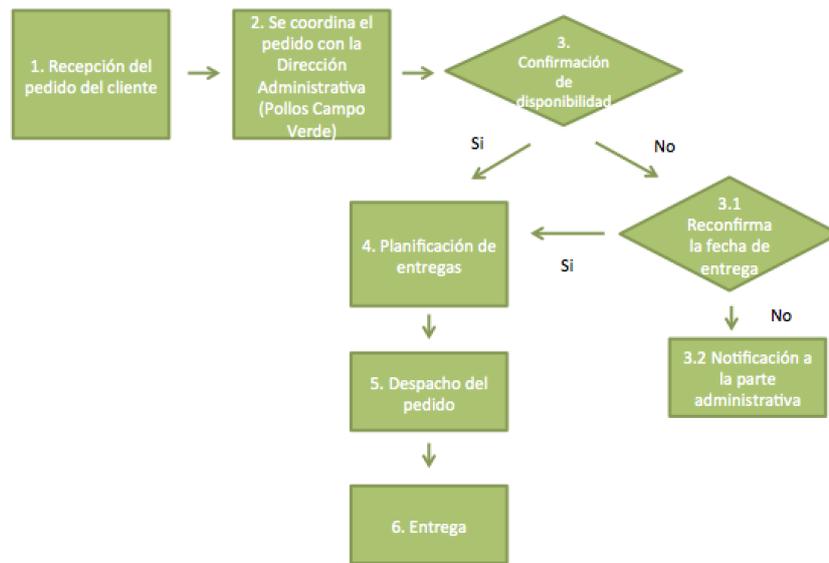
**Como le gustaría enterarse de la existencia de un nuevo proveedor de carne de pollo.**

Interne .....  
Visitas personales.....  
Revistas....  
Volantes ....  
Radio ....  
TV....  
Otros.....

Anexo N° 7



## Anexo N° 8



## Anexo N° 9



**ALIMENTOS BALANCEADOS**

---

Estimado  
Sr. Fernando Correa  
Presente.-

Reciba un cordial saludo de parte de quienes conformamos la empresa PROALVIT CIA. LTDA, a continuación detallo lo solicitado:

**PROFORMA**

Nombre:	Fernando Correa		
Cédula:	172277240-5		
Dirección:	Av. el Inca E7-119 y el Morlan		
Teléfono:	0986203743		
Producto:	Pollos Criollos Faenados	PVP 1,20 libra	# libras 200
			Total \$240,00
	<b>TOTAL</b>		<b>\$240,00</b>

Atentamente,-



PROALVIT CIA. LTDA.  
 ALIMENTOS BALANCEADOS  
 RUC: 17921621932001

Ing. Amparo Nicolalde  
GERENTE DE PRODUCCION

---

Av. Giovanni Calles / Emilio Ohando N9-130 y Elias Godoy (Marianitas - Calderon)  
Telfs.: (5922) - 2400-715 / 098-823-6034 / 099-715-2194  
QUITO - ECUADOR



**CAMION NLR**

📍 Quito, Pichincha

Hacer: Chevrolet

Año: 2013

**\$ 25,000**

Kilometraje: 60000 KM

Tipo de anuncio: Ofrezco

POR MOTIVO DE VIAJE VENDO DE OPORTUNIDAD CAMION NLR MODELO 2013 60000 KLM PLACA PICHINCHA TERMINADA EN 6 CAJON METALICO TEL 0998102517 CLARO 0985073479

**Cuartos Fríos De Todo Tamaño Y Capacidad**



**US\$ 3.500<sup>00</sup>**

Pago a acordar con el vendedor

Envío gratis a todo el país

**Comprar**

**Congelador Industrial**



**US\$ 1.500<sup>00</sup>**

Pago a acordar con el vendedor

Envío a acordar con el vendedor

**Comprar**

Anexo N° 10



Anexo N° 11

<b>Estado de Resultados Actual y Proyectado</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por venta carne pollo	\$ 587.428	\$ 616.799	\$ 647.639	\$ 647.639	\$ 647.639
<b>Ingresos Totales</b>	<b>\$ 587.428</b>	<b>\$ 616.799</b>	<b>\$ 647.639</b>	<b>\$ 647.639</b>	<b>\$ 647.639</b>
<i>Costo de ventas</i>					
Materia Prima	\$ 427.220	\$ 448.581	\$ 471.010	\$ 471.010	\$ 471.010
<b>Costos Totales</b>	<b>\$ 427.220</b>	<b>\$ 448.581</b>	<b>\$ 471.010</b>	<b>\$ 471.010</b>	<b>\$ 471.010</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 160.208</b>	<b>\$ 168.218</b>	<b>\$ 176.629</b>	<b>\$ 176.629</b>	<b>\$ 176.629</b>
<i>Gastos Administración y Operación</i>					
Salarios	\$ 79.678	\$ 86.512	\$ 88.198	\$ 89.918	\$ 91.672
Administración	\$ 30.660	\$ 31.273	\$ 31.898	\$ 32.536	\$ 33.187
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 49.869</b>	<b>\$ 50.433</b>	<b>\$ 56.532</b>	<b>\$ 54.174</b>	<b>\$ 51.769</b>
<i>Gasto de Depreciación</i>	\$ 5.943	\$ 5.943	\$ 5.943	\$ 5.943	\$ 5.943
<b>Utilidad antes de Impuestos, Interés y Participaciones</b>	<b>\$ 43.926</b>	<b>\$ 44.490</b>	<b>\$ 50.589</b>	<b>\$ 48.231</b>	<b>\$ 45.826</b>
<i>Gastos de Interés</i>	\$ 7.547	\$ 6.316	\$ 4.873	\$ 3.181	\$ 1.198
<b>Utilidad antes de Impuestos y Participaciones</b>	<b>\$ 36.380</b>	<b>\$ 38.175</b>	<b>\$ 45.717</b>	<b>\$ 45.050</b>	<b>\$ 44.628</b>
<i>15% Participación trabajadores</i>	\$ 5.457	\$ 5.726	\$ 6.858	\$ 6.758	\$ 6.694

<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 30.923</b>	<b>\$ 32.448</b>	<b>\$ 38.859</b>	<b>\$ 38.293</b>	<b>\$ 37.934</b>
<i>Impuesto a la renta (22%)</i>	\$ 6.803	\$ 7.139	\$ 8.549	\$ 8.424	\$ 8.345
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 24.120</b>	<b>\$ 25.310</b>	<b>\$ 30.310</b>	<b>\$ 29.868</b>	<b>\$ 29.589</b>

Anexo N° 12

<b>Flujo de Efectivo Proyectado</b>						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	<b>90.385</b>	<b>94.583</b>	<b>104.649</b>	<b>103.982</b>	<b>103.560</b>
Utilidad Neta		24.120	25.310	30.310	29.868	29.589
+ Depreciación		5.943	5.943	5.943	5.943	5.943
- Δ CxC		-58.743	-61.680	-64.764	-64.764	-64.764
+ Δ CxP PROVEEDORES		106.805	112.145	117.753	117.753	117.753
+ Δ Sueldos por pagar						
+ Δ Impuestos		12.260	12.865	15.407	15.182	15.040
<b>Actividades de Inversión</b>	-73.594					-
Adquisición de Activos	73.594					
<b>Actividades de Financiamiento</b>	125.868	7.146	8.377	9.820	11.511	13.494
+ Δ Deuda Largo Plazo	50.347	7.146	8.377	9.820	11.511	13.494
+ Δ Capital	75.521					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>52.274</b>	<b>97.531</b>	<b>102.960</b>	<b>114.468</b>	<b>115.493</b>	<b>117.054</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO						
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>52.274</b>	<b>97.531</b>	<b>102.960</b>	<b>114.468</b>	<b>115.493</b>	<b>117.054</b>

Anexo N° 13

<b>Balance General Actual y Proyectado</b>						
	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	<b>125.868</b>	<b>261.908</b>	<b>260.666</b>	<b>263.996</b>	<b>251.818</b>	<b>237.902</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>62.674</b>	<b>204.657</b>	<b>209.359</b>	<b>218.632</b>	<b>212.397</b>	<b>204.424</b>
Efectivo	52.274	97.531	102.960	114.468	115.493	117.054
Cuentas x cobrar		58.743	61.680	64.764	64.764	64.764
Inventario	10.400	48.383	44.719	39.399	32.140	22.606
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>63.194</b>	<b>57.251</b>	<b>51.308</b>	<b>45.364</b>	<b>39.421</b>	<b>33.478</b>
Maquinaria y Equipos	41.350	41.350	41.350	41.350	41.350	41.350
Equipos menores	7.524	7.524	7.524	7.524	7.524	7.524
Equipos de Oficina	6.395	6.395	6.395	6.395	6.395	6.395
Muebles y Enseres	7.925	7.925	7.925	7.925	7.925	7.925
Depreciación Acumulada		-5.943	-11.886	-17.830	-23.773	-29.716
<b>Pasivos</b>	<b>50.347</b>	<b>162.267</b>	<b>159.835</b>	<b>158.165</b>	<b>146.429</b>	<b>132.792</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	-	<b>119.065</b>	<b>125.010</b>	<b>133.159</b>	<b>132.935</b>	<b>132.792</b>
Cuentas x pagar proveedores		106.805	112.145	117.753	117.753	117.753
Impuestos x pagar		12.260	12.865	15.407	15.182	15.040

<b>Pasivos No Corrientes</b>						
Deuda largo plazo	50.347	43.202	34.825	25.006	13.494	-
<b>Patrimonio</b>	<b>75.521</b>	<b>99.641</b>	<b>100.831</b>	<b>105.831</b>	<b>105.389</b>	<b>105.110</b>
Capital Social	75.521	75.521	75.521	75.521	75.521	75.521
Utilidad ejercicio		24.120	25.310	30.310	29.868	29.589

Anexo N° 14

**FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>=</b>	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.120</b>	<b>25.310</b>	<b>30.310</b>	<b>29.868</b>	<b>29.589</b>
(+)	GASTOS FINANCIEROS	7.547	6.316	4.873	3.181	1.198
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(2.543)	(2.128)	(1.642)	(1.072)	(404)
(+)	DEPRECIACIÓN	5.943	5.943	5.943	5.943	5.943
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	(31.924)				
(-)	CAPEX	(93.944)				
<b>=</b>	<b>FLUJO CAJA PROYECTO</b>	<b>(125.868)</b>	<b>40.153</b>	<b>39.697</b>	<b>42.768</b>	<b>40.065</b>
(+)	PRESTAMO	50.347				
(-)	GASTOS FINANCIEROS	(7.547)	(6.316)	(4.873)	(3.181)	(1.198)
(+)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(2.543)	(2.128)	(1.642)	(1.072)	(404)
<b>=</b>	<b>FLUJO CAJA INVERSIONISTA</b>	<b>(75.521)</b>	<b>45.156</b>	<b>43.884</b>	<b>45.999</b>	<b>42.173</b>

**WACC 14,08%**

**VALOR ACTUAL NETO 73.293**

**TASA INTERNA RETORNO 50,94%**

Anexo N° 15

Capital de trabajo	Valor total
<b>Gastos de constitución</b>	<b>\$ 550,00</b>
Tramite constitución	\$ 500,00
Registro Mercantil	\$ 50,00
<b>Gastos Pre-operativos</b>	<b>\$ 250,00</b>
Patente Municipal	\$ 150,00
Registro Propiedad Intelectual	\$ 100,00
<b>Efectivo Mínimo Caja</b>	<b>\$ 1.000,00</b>
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>\$ 30.124,44</b>
Materia prima	\$ 17.800,84
Empaques	\$ 534,03
Sueldos y salarios	\$ 6.639,87
Arriendo	\$ 650,00

Suministros Oficina y Bodega	\$	240,00
Limpieza	\$	150,00
Seguridad electrónica	\$	250,00
Seguro por activos de la empresa	\$	3.679,70
Servicios Básicos	\$	180,00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$</b>	<b>31.924,44</b>

## Anexo N° 16

### CAPM

Tasa Libre de Riesgo	2,80%	Tasa de los bonos del estado emitidos por Min. Finanzas entre Enero Diciembre 2015 en BVQ y BVG
Rendimiento del Mercado	7,30%	Rendimiento ofrecido por Diners Club del Ecuador a 360 días
Beta Apalancada	0,89	Information Services, Damodaran NYU Index, Sector Servicios Alimentación
Riesgo País	9,59%	Banco Central

### CAPM

**16,40%**

### WACC

Tasa Interés Deuda	16,00%	Tasa de Interés Banco Pichincha
Impuestos	33,70%	Impuesto a la renta
% Deuda	40%	
%Capital	60%	

### WACC

**14,08%**

## Anexo N° 17

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>24.120</b>	<b>25.310</b>	<b>30.310</b>	<b>29.868</b>	<b>29.589</b>
(+)	GASTOS FINANCIEROS	7.547	6.316	4.873	3.181	1.198
(-)	ESCUDO FISCAL INTERESES	(2.543)	(2.128)	(1.642)	(1.072)	(404)
(+)	DEPRECIACIÓN	5.943	5.943	5.943	5.943	5.943
(-)	INVERSION CAP TRABAJO	(31.924)				
(-)	CAPEX / ACTIVOS	(93.944)				
=	<b>FLUJO CAJA PROYECTO</b>	<b>(125.868)</b>	<b>40.153</b>	<b>39.697</b>	<b>42.768</b>	<b>40.065</b>
	<b>WACC</b>		<b>14,08%</b>			
	<b>VALOR ACTUAL NETO</b>		<b>11.510</b>			
	<b>TASA INTERNA RETORNO</b>		<b>17,86%</b>			

2