



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE HUEVOS DE GALLINAS FELICES DE LA GRANJA UDLA

AUTOR

ANDRES RAMIRO CADENA GARCIA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
HUEVOS DE GALLINAS FELICES DE LA GRANJA UDLA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera Comercial con énfasis en Administración de  
Empresas.

Profesor Guía:

Diego Patricio Torres Contreras

Autor:

Andrés Ramiro Cadena García

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA**

Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de huevos de gallinas felices de la granja UDLA”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Andrés Ramiro Cadena García, en el semestre septiembre 2017 – marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Diego Patricio Torres Contreras, MBA

C.I: 1705069993

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de huevos de gallinas felices de la granja UDLA”, del estudiante Andrés Ramiro Cadena García, en el semestre de septiembre 2017 – marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Jorge Troncoso Lago

C.I: 1756355242

## **DECLARACION 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.”

---

Andrés Ramiro Cadena García

C.I: 1711848083

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por poner en mi camino a todas las personas que estuvieron a mi lado y me apoyaron en esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA**

A la mayor bendición que Dios me ha dado, mi hija Camilita, quien es mi motor, mi fortaleza y mi inspiración para seguir adelante, superar cualquier obstáculo y lograr alcanzar mis objetivos.

## RESUMEN

El presente proyecto es un estudio de una de las áreas de producción de la granja UDLA, la misma que tiene su campus establecido en la parroquia de Nono y cuya finalidad es que los estudiantes de varias carreras de la Universidad de las Américas puedan realizar investigaciones de campo.

Si bien es cierto, se trata de un campus creado con fines pedagógicos, existen varias áreas que por su naturaleza empezaron a generar producción, este es el caso de los huevos de “gallinas felices”, un concepto relativamente nuevo en el mercado y que presenta una ventaja competitiva debido a su alto nivel nutricional, sobre los huevos de producción a gran escala.

Por políticas de la Universidad de las Américas, no se puede realizar la venta masiva de este producto debido que se trata de una entidad sin fines de lucro. Sin embargo, se pueden comercializar a nivel interno, es decir, el personal administrativo y profesores.

Actualmente, no se ha logrado colocar este producto en el mercado objetivo mencionado con efectividad ni a un precio razonable acorde a sus bondades proteicas. Lo que busca este proyecto es justamente lograr un posicionamiento en la mente del consumidor final a través de un plan de marketing específico que permita mejorar el volumen de ventas y con la utilidad obtenida se consiga la auto sustentabilidad de esta área de la granja UDLA.

## **ABSTRACT**

This project is a study of one of the areas of production of the farm UDLA, the same one that has its campus established in the parish of Nono and whose purpose is that the students of various careers of the University of the Americas can carry out research field.

Although it is true, it is a campus created for pedagogical purposes, there are several areas that by their nature began to generate production, this is the case of the eggs of "happy hens", a relatively new concept in the market and that presents an advantage Competitive due to its high nutritional level, on large-scale production eggs.

By policies of the University of the Americas, you cannot carry out the massive sale of this product Externally, because it is a non-profit entity. However, they can be marketed internally, that is to say, administrative staff and professors.

Currently, this product has not been successfully placed on the target market mentioned effectively or at a reasonable price according to their protein goodness. What this project is looking for is precisely to achieve a positioning in the mind of the final consumer through a specific marketing plan that allows to improve the sales volume and with the profit obtained the self-sustainability of this area of the UDLA farm.

# INDICE

<b>1. INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación del proyecto .....	1
1.1.1 Objetivo General: .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos .....	2
<b>2. ANALISIS DE ENTORNOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 Análisis PEST – Entorno Externo.....	3
2.1.1 Entorno económico .....	3
2.1.2 Entorno político .....	6
2.1.3 Entorno social .....	7
2.1.4 Entorno Tecnológico .....	10
2.2 Análisis de la industria - PORTER .....	13
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores – baja .....	13
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores – baja .....	15
2.2.3 Poder de negociación de compradores o clientes – alta.....	15
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – alta .....	17
2.2.5 Rivalidad entre los competidores – media .....	18
2.2.6 Análisis del Entorno Externo MATRIZ EFE .....	21
<b>3. ANALISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>24</b>

3.1	Objetivos de la investigación.....	24
3.1.1	Objetivo general .....	24
3.1.2	Objetivos específicos .....	24
3.2	Investigación Cualitativa .....	25
3.2.1	Entrevista a Expertos .....	25
3.2.2	Focus Group: .....	28
3.3	Investigación Cuantitativa .....	30
3.3.1	Análisis de las encuestas:.....	30
<b>4.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>33</b>
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>36</b>
5.1	Estrategia general de marketing .....	36
5.1.1	Mercado objetivo.....	37
5.1.2	Propuesta de valor .....	37
5.2	Marketing Mix .....	39
5.2.1	Producto.....	39
5.2.2	Precio.....	42
5.2.3	Plaza .....	44
5.2.4	Promoción y publicidad .....	45
5.2.5	Costos del marketing mix.....	47

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA**

### **ORGANIZACIONAL ..... 48**

#### 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización ..... 48

##### 6.1.1 Misión..... 48

##### 6.1.2 Visión ..... 48

##### 6.1.3 Objetivos de la organización ..... 48

#### 6.2 Plan de operaciones ..... 50

##### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización ..... 50

##### 6.2.2 Cadena de Valor ..... 51

#### 6.3. Diseño organizacional..... 53

##### 6.3.1. Organigrama ..... 53

#### 6.4. Estructura legal propuesta ..... 56

### **7. EVALUACION FINANCIERA ..... 56**

#### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos ..... 57

##### 7.1.1 Proyección de ingresos..... 57

##### 7.1.2 Proyección de costos ..... 58

##### 7.1.3 Proyección de gastos..... 58

#### 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... 59

##### 7.2.1 Inversión inicial..... 59

7.2.2 Capital de trabajo .....	60
7.2.3 Estructura de capital .....	60
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	60
7.3.1 Estado de resultados .....	60
7.3.2 Estado de situación financiera .....	61
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	62
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto .....	63
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	63
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista .....	63
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	64
7.4.3 Criterios de valoración .....	65
7.4 Índices Financieros .....	65
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Consumo de los hogares.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabla 2 Actividad económica de la parroquia de Nono .....</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 3 Factores PEST.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 4 Diagnóstico PEST .....</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 5 Ranking de Principales avícolas a Nivel Nacional.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 6 Factores PORTER.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 7 Evaluación Fuerzas de Porter .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 8 Matriz EFE.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 9 Matriz de Anson .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10 Costos del marketing mix .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 11 Objetivos a largo plazo .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 12 Objetivos mediano plazo .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 13 Funciones del personal .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 14 Funciones Personal de la granja .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 15 Proyección de Ingresos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 16 Proyección de Costos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 17 Proyección de gastos .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 18 Inversión Inicial.....</i>	<i>59</i>

<i>Tabla 19 Estado de Resultados .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 20 Estado de situación financiera.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 21 Estado de flujo de efectivo .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 22 Estado de flujo de caja del proyecto.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 23 Flujo de Caja del Inversionista .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 24 Cálculo de la tasa de descuento .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 25 Criterios de valoración.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 26 Índices Financieros.....</i>	<i>65</i>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Inflación anual de alimentos.....	5
Figura 2 Desempleo por área.....	8
Figura 3 Incremento del uso Smartphone .....	11
Figura 4 Grafico Análisis PETS .....	13
Figura 5 Conglomerados importantes de granjas.....	14
Figura 6 Tamaño del hogar promedio según área geográfica.....	16
Figura 7 Evaluación Fuerzas de Porter. ....	21
Figura 8 Mercado Objetivo .....	37
Figura 9 Modelo Canvas .....	38
Figura 10 Producto.....	40
Figura 11 Marca .....	41
Figura 12 Empaque.....	42
Figura 13 Canal de distribución.....	45
Figura 14 Mapa de Procesos .....	50
Figura 15 Cadena de Valor .....	51
Figura 16 Proceso de Operación y Comercialización.....	52
Figura 17 Organigrama de la Empresa .....	53

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Justificación del proyecto**

El plan de negocios se va a desarrollar en la Granja de la Universidad de las Américas, este campus se encuentra ubicado en la parroquia de Nono a 4 Km del parque central y cuenta con 44,6 hectáreas en las cuales se desarrollan investigaciones de campo y prácticas para diversas carreras afines a actividades agrícolas, ambientales, ganaderas, avícolas, etc.

La biodiversidad y clima de la región son factores que fueron considerados por la administración de la UDLA para llevar a cabo este proyecto que es de gran ayuda didáctica para realizar varias prácticas académicas. Sin embargo, y por acción propia de la naturaleza, la tierra empezó a dar varios frutos, así como los animales a reproducirse, dejando de esta manera a disposición de la administración de la granja las bondades de sus productos.

Es de esta forma que la granja se ha visto en la necesidad de completar el proceso productivo y con el fin de no desperdiciar estos recursos, procedió a dar un paso más allá del objetivo inicial de este campus y actualmente realiza la transformación de varios de los productos que se producen, para comercializarlos de forma interna, es decir entre el personal administrativo, profesores o proveedores de la Universidad.

Una de tantas alternativas de comercialización que brinda la granja es la de los conocidos “huevos de gallinas felices”, criadas en un hábitat natural y sin encierro o sin jaulas, estas producen huevos de mejor calidad alimenticia con nutrientes naturales debido a su alimentación y crianza al aire libre sin el estrés que conlleva el encierro o cautiverio en el que se ven forzadas a producir gallinas de avícolas convencionales. La venta de estos huevos al momento no ha tenido

mucha acogida por parte de los clientes potenciales y es por esta razón que se desarrollará un plan de marketing y comercialización que permita incrementar las ganancias obtenidas de este producto.

Si bien es cierto, la Granja UDLA recibe una asignación de presupuesto anual por parte de la administración de la universidad, lograr un flujo importante de efectivo generado a través de la comercialización de este producto va a contribuir a que este campus sea autosustentable.

### **1.1.1 Objetivo General:**

Diseñar un plan de negocios que permita en el corto plazo, optimizar la comercialización de los huevos de gallinas felices que se dan en la granja, para poder incrementar los ingresos derivados de este producto y contribuir de esta forma a la auto sustentabilidad de esta.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un programa de marketing a corto plazo que permita dar a conocer la granja UDLA y los productos que oferta, para lograr captar el 70 % del mercado objetivo.
- Desarrollar un programa de marketing a corto plazo que permita conocer las bondades y beneficios de consumir huevos de gallinas felices, dirigido hacia los funcionarios de la UDLA, para incrementar el consumo de este producto y aceptación de este en un 80 %.
- Realizar en corto plazo los convenios necesarios con la administración de la universidad para lograr comercializar el producto con descuento al rol de pagos para el 100 % del personal en relación de dependencia de la UDLA.

- Realizar una investigación de mercados apropiada para identificar en el corto plazo con claridad a clientes potenciales y lograr segmentar de forma apropiada al 100 % mercado objetivo.
- Generar en el corto plazo los canales de distribución adecuados para que el producto pueda llegar al 100% del mercado objetivo de forma ágil y oportuna.
- Mejorar la presentación del producto en el corto plazo, de esta forma será más atractivo para el cliente final, causando así que sus atributos de comodidad y versatilidad logren captar el 70 % del mercado objetivo.

## **2. ANALISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis PEST – Entorno Externo**

Para realizar el análisis del entorno es necesario identificar con claridad los factores que inciden en el normal desarrollo de este tipo de actividad económica. A través de un correcto estudio del entorno se llegará a determinar las condiciones que determinan el comportamiento del mercado y las acciones que se deben tomar para crear las condiciones adecuadas para que se pueda implementar este proyecto.

#### **2.1.1 Entorno económico**

##### **Análisis del PIB**

En el 2016 Ecuador fue afectado por una serie de fenómenos externo que tuvieron una incidencia directa en la economía nacional y por lo tanto contribuyeron al decrecimiento o desaceleración de esta.

Fenómenos de carácter natural como el terremoto de abril del 2016, o económicos como por ejemplo la auto devaluación de la moneda de nuestros

países vecinos o la constante caída del precio del petróleo, afectaron al crecimiento del PIB en el 2016.

Al realizar un análisis de previsiones macro económicas, casi después de dos años después de haber pasado por un momento complicado por las circunstancias expuestas anteriormente, el BCE pronostica un crecimiento del 0,7 % del PIB para el 2018. Esto se debe al crecimiento de factores como las exportaciones no petroleras, que son el resultado de los convenios internacionales realizados con la Unión Europea. Adicional, se estima que la economía va a experimentar un crecimiento en su conjunto de 1,60 % para el 2018, 2,39 % en el 2019 y 2,48 % para el 2020. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018).

Se puede apreciar que la economía nacional va a experimentar un crecimiento importante, esto va a permitir que se dinamice la misma y consecuentemente se den un impulso los sectores productivos. Al existir una recuperación económica, existe más empleo y por lo tanto se incrementará el consumo de los hogares, aspecto muy importante para la industria en estudio debido a que depende netamente del poder adquisitivo de la población para que puedan acceder a productos de primera necesidad.

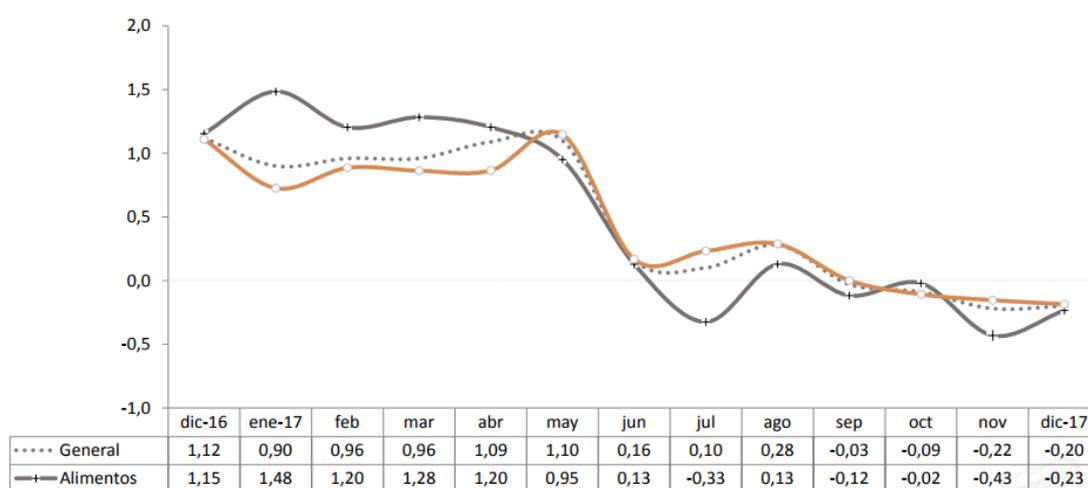
**Tabla 1 Consumo de los hogares**

<b>CONSUMO DE LOS HOGARES</b>				
(millones de dólares)				
<b>AÑOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Consumo de los Hogares (valores corrientes)	61,490	63,532	66,265	69,465
Consumo de los Hogares (precios 2007)	42,162	42,384	43,472	44,772
Tasa de Variación del Consumo de Hogares	(0.82)	0.53	2.57	2.99

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## Disminución de la inflación anual de alimentos

A diciembre del 2016 la inflación en a la industria de alimentos cerró en 1,12 % y a diciembre del diciembre del 2017 se registró en -0,23 % (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017) , es decir existe una disminución del 1,35%, lo cual es un panorama alentador ya que el poder adquisitivo de las personas no se ha visto afectado por este factor. Esto quiere decir, que se podrá contar con el consumo de varios productos de primera necesidad sin inconvenientes, es decir, sin el incremento de precios que se da por la especulación que se genera cuando este indicador aumenta.



**Figura 1 Inflación anual de alimentos**

**Tomado de:** Banco Central de Ecuador

## Disminución de la tasa activa referencial

La tasa activa referencial a febrero del 2017 fue del 8.25 %, y a febrero del 2018 se registra una tasa del 7,41 % (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018), esto es muy favorable para la economía del país ya que, al existir una disminución de este indicador, puede existir mayor demanda de créditos y por lo tanto facilidades del sector financiero para otorgarlos.

Este antecedente es importante para la industria ya que en caso de que se requiera capital de trabajo para mejorar las actividades de producción se puede

acceder con mejores condiciones en referencia al año pasado ya que existe una disminución del 0,84%, factor que favorece a la situación financiera de cualquier empresa del sector.

### **2.1.2 Entorno político**

#### **Situación del Gobierno actual**

En mayo del 2017 fue posicionado como nuevo presidente de la República del Ecuador el Licenciado Lenin Moreno, quien en los pocos meses que lleva de su mandato ha logrado realizar varios cambios positivos para a la economía nacional a través de su política de apertura y diálogo con todos los sectores a nivel nacional e internacional. Esto se refleja en el Riesgo País que en junio del 2017 tenía una calificación de 731 puntos, el mismo que a enero del 2018 registra una calificación de 442 puntos (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018).

Es importante considerar este indicador económico ya que es el resultado de la política gubernamental ya que si el entorno macroeconómico marcha bien, significa que existe solidez, credibilidad en las instituciones y una economía con un marco jurídico estable que incentiva el crecimiento y a su vez impulsa el desarrollo de la industria.

#### **Ban Ecuador**

Esta institución pública tiene como objeto facilitar créditos para emprendimientos aportando para la mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano-rurales (BanEcuador, 2018).

La existencia de este tipo de Banca Estatal es importante para la industria ya que es una fuente de financiamiento disponible en caso de que se requiera hacer una inversión inicial, mejora, adecuaciones, etc, debido a que se centra exclusivamente en otorgar créditos para sectores productivos y son muy

asequibles en lo referente a garantías o requisitos solicitados ya que su objetivo se alinea a las políticas gubernamentales de impulsar a la matriz productiva.

### **Políticas del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)**

El MAGAP es una entidad gubernamental que tiene por objeto regular, normar, controlar, la gestión agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país. Para esto promueve acciones que impulsen la producción a nivel general con planes de capacitación y asesoramiento dirigidos a las pequeñas familias campesinas hasta las grandes industrias.

Una de sus políticas implementadas para la mejora de la industria en estudio es la de Agrocalidad (Normativa de la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro), esta es una institución gubernamental adscrita al MAGAP y se encarga de mantener y mejorar el estatus sanitario de los productos agropecuarios del país, y tiene por objetivo principal velar por la inocuidad de la producción primaria así como apoyar al cambio de la matriz productiva (AGROCALIDAD, 2018).

Políticas como esta son importantes en la industria debido a que apoyan al mejoramiento de procesos a través de asesoramiento gratuito en miras de que exista un crecimiento y desarrollo sustentable con estándares sanitarios que permitan dar como resultado un producto final de calidad, es decir, totalmente apto para el consumo humano.

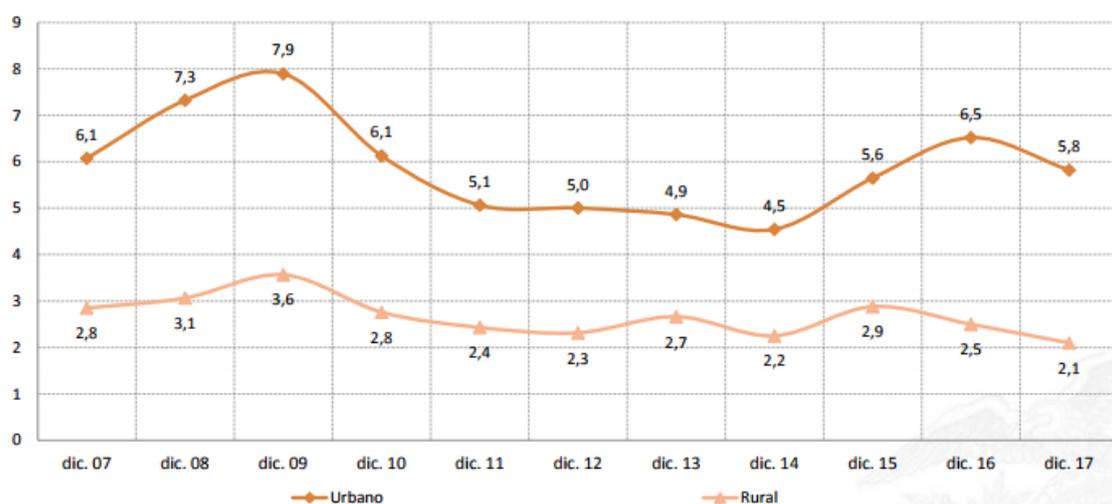
#### **2.1.3 Entorno social**

##### **Mercado laboral – desempleo**

El desempleo es un problema socioeconómico que ha mantenido una constante en los últimos años a nivel nacional, solucionarlo o minimizar su porcentaje es

una de las metas del actual gobierno quien en una de sus propuestas de campaña ofreció un millón de empleos en su periodo de mandato, meta bastante ambiciosa que únicamente se llevara a cabo si consigue mejorar la matriz productiva, incentivar la inversión y recuperar la confianza que ha perdido el país a nivel interno e internacional. Entender y hacer el seguimiento respectivo es uno de los deberes del Estado y sus políticas públicas.

En diciembre del 2017 el desempleo a nivel nacional se ubicó en 4,6 %, lo que implica una disminución de 0,6 puntos porcentuales en relación con el mismo mes del año 2016. El desarrollo de la industria en estudio, normalmente se da en las zonas rurales debido a la factibilidad que presentan las mismas en cuanto a condiciones climáticas y otros factores que viabilizan la producción, por lo que es importante considerar la variación de este porcentaje, el mismo que para diciembre del 2017 se registró en 2,1%, con un decremento de 0,7 puntos porcentuales con relación al 2,8 % del mismo mes del año 2016 (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017).



**Figura 2 Desempleo por área**

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Una vez considerado el porcentaje de desempleo que existen en las zonas rurales, se logra verificar que existe potencial mano de obra desocupada que

puede ser incorporada a la industria, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Un ejemplo de lo mencionado es lo que sucede en la parroquia de Nono, lugar en el que, por las bondades del clima, la mayoría de sus habitantes se dedican a actividades agrícolas y ganaderas. Esta población, tiene gran apoyo del gobierno debido a las políticas sociales implementadas en la región por parte del Estado sustentadas en la “Ley orgánica de economía popular y solidaria” la misma que tiene como objetivo principal, desarrollar, fomentar e impulsar este tipo actividades sociales de desarrollo.

A continuación, en la siguiente tabla se describe la situación de la población económicamente activa de la zona, la misma que en un porcentaje notablemente superior (49%), se dedica a la agricultura, evidenciando de esta forma la disponibilidad en mano de obra que puede facilitar al desarrollo de la industria en estas zonas.

Tabla 2 Actividad económica de la parroquia de Nono

RAMA DE ACTIVIDAD	CASOS	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	394	49,00 %
Explotación de minas y canteras	1	0,12 %
Industrias manufactureras	74	9,20 %
Construcción	91	11,32 %
Comercio al por mayor y menor	57	7,09 %
Transporte y almacenamiento	17	2,11 %
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	8	1,00 %
Información y comunicación	1	0,12 %
Actividades financieras y de seguros	2	0,25 %
Actividades profesionales, científicas y técnicas	6	0,75 %
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	18	2,24 %
Administración pública y defensa	9	1,12 %
Enseñanza	6	0,75 %
Actividades de la atención de la salud humana	3	0,37 %
Artes, entretenimiento y recreación	1	0,12 %
Otras actividades de servicios	6	0,75 %
Actividades de los hogares como empleadores	52	6,47 %
No declarado	41	5,10 %
Trabajador nuevo	17	2,11 %
<b>Total</b>	<b>804</b>	<b>100,00 %</b>

Tomado de: Censo INEC 2010

#### 2.1.4 Entorno Tecnológico

Esta industria se basa en la Tecnología para incrementar su productividad y lograr alimentos de calidad, para lograr este objetivo el Ministerio de Agricultura y Ganadería enfoca sus esfuerzos para lograr convenios internacionales con países europeos como España con el fin de capacitar a los profesionales del MAGAP y de esta forma poder conseguir certificaciones internacionales para los productos ecuatorianos (MAGAP, 2017).

Es importante que el ministerio encargado de este sector estratégico de la economía no descuide el apoyo para tecnificar procesos que mejoren la

eficiencia y productividad de la industria, con el objeto de ir de la mano con los países líderes en este mercado.

Otro aspecto que se considera para la favorable aceptación del producto en la industria es el uso de la tecnología en la información TIC para poder llegar al consumidor final o mercado meta, ya que es el medio más económico para hacer publicidad y que a su vez puede llegar a la mayoría de los clientes potenciales si se usan los canales tecnológicos adecuados, como son redes sociales, mail, etc., a través de teléfonos inteligentes.

En los últimos 5 años se ha incrementado el uso de los Smartphone en 490 %, a junio del 2016 hubo 14,85 millones de líneas móviles activas en relación con 16,4 millones de habitantes en el país. (ARCOTEL, 2016)



**Figura 3 Incremento del uso Smartphone**

**Tomado de:** Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, ARCOTEL

El uso de esta tecnología es una forma innovadora que utiliza la industria para llegar al consumidor final optimizando recursos económicos, especialmente para los pequeños y medianos productores que no disponen del suficiente capital para invertir grandes cantidades en publicidad.

### Análisis gráfico del entorno PEST

Los aspectos relacionados al entorno de la industria de acuerdo con el PEST se resumen de la siguiente manera:

**Tabla 3 Factores PEST.**

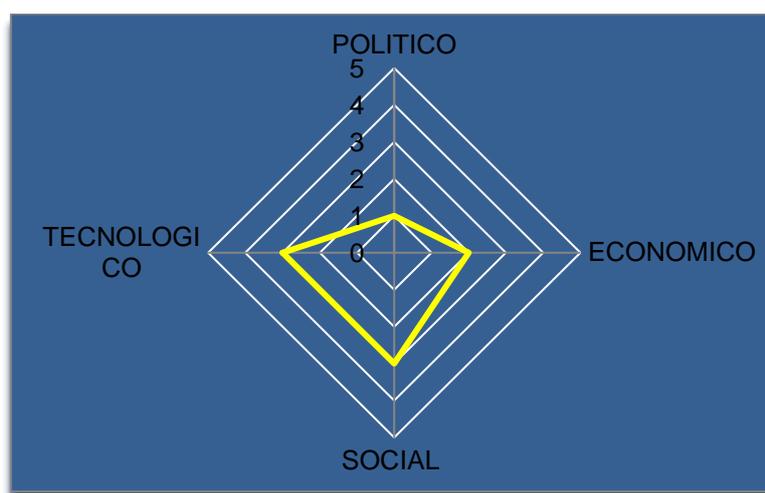
POLÍTICO	Oportunidad	Amenaza
Situación del gobierno actual	X	
BanEcuador	X	
Políticas del MAGAP	X	
ECONÓMICO	Oportunidad	Amenaza
Análisis PIB	X	
Disminución de la inflación anual de alimentos	X	
Disminución de la tasa activa referencial	X	
SOCIAL	Oportunidad	Amenaza
Mercado Laboral – desempleo	X	
Ley orgánica de economía popular y solidaria	X	
TECNOLÓGICO	Oportunidad	Amenaza
Apoyo MAGAP para capacitación en tecnología	X	
Incremento del uso de redes sociales y Smartphone	X	

En la totalidad de los factores estudiados se refleja una importante estabilidad nacional, la misma que puede ser aprovechada por la industria, siendo los más sobresalientes los aspectos económico y político tal como se muestra en la siguiente figura:

Valoración: Del 1 al 5 (1 poco negativo – 5 muy negativo), los factores más relevantes son los que se acercan más al origen del plano.

**Tabla 4 Diagnóstico PEST**

<b>DIAGNOSTICO PEST</b>	
POLITICO	1
ECONOMICO	2
SOCIAL	3
TECNOLOGICO	3



**Figura 4 Grafico Análisis PETS**

## **2.2 Análisis de la industria - PORTER**

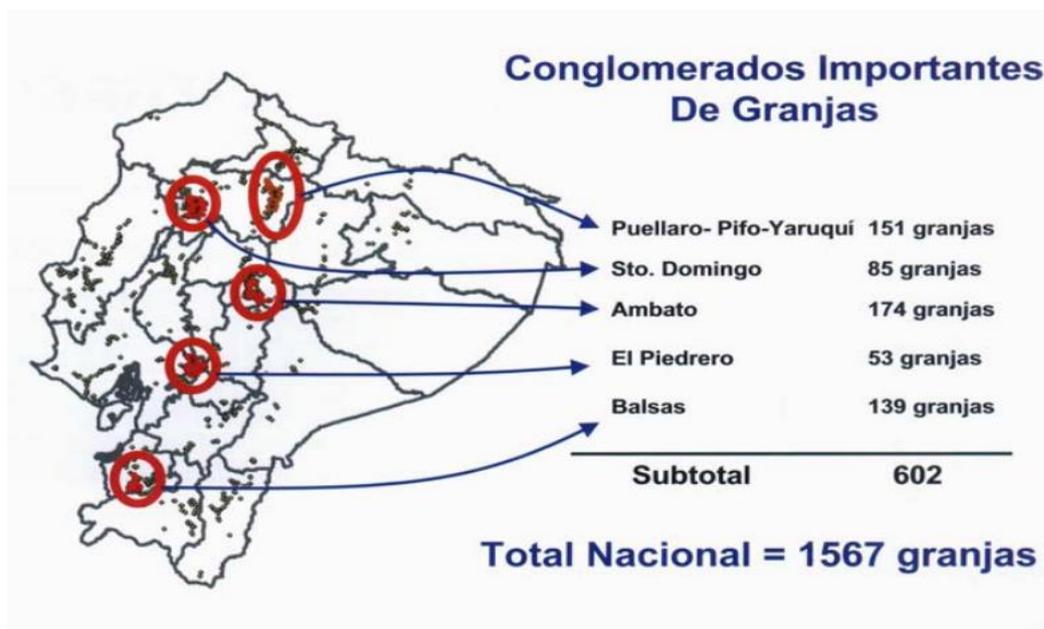
### **2.2.1 Amenaza de nuevos competidores – baja**

La inversión requerida para la instalación de una granja avícola es alta y depende de factores como son: Extensión de terreno (costo del metro cuadrado donde se va a instalar la planta avícola), inversión para suministros que permitan prevenir o mitigar enfermedades, infraestructura y capacidad instalada, entre otros, denotan que se trata de un proyecto que debe ser estudiado detenidamente y

que requiere de una inversión importante, dependiendo básicamente de la cantidad de aves y capacidad instalada destinada a la producción .

La avicultura es una de las actividades primarias que presentan un retorno ágil en lo referente a su inversión, se ha convertido es un importante medio de subsistencia no solo para grandes sino también medianos y pequeños productores debido a la demanda nacional que existe de todos los productos derivados de esta actividad.

Según el censo avícola realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), realizado en el 2015, se contabilizaron 1567 granjas, entre pequeños, medianos y grandes productores (CONAVE, 2016).



**Figura 5 Conglomerados importantes de granjas**

**Tomado de:** CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador)

A pesar de que existe apoyo gubernamental para impulsar este tipo de proyectos, se debe tomar en cuenta que para emprender un negocio de este tipo se requiere de una inversión importante, adicional a esto se suma la gran

cantidad de granjas avícolas que existen en el país y que tienen un posicionamiento establecido en el mercado, por lo tanto, la amenaza de entrada para nuevos competidores es baja.

### **2.2.2 Poder de negociación de los proveedores – baja**

El costo de los insumos es un factor fundamental que considerar para el desarrollo y rentabilidad de la industria. El principal insumo que se requiere para esta actividad es el maíz, el mismo que tiende a dispararse por la especulación y que trae como consecuencia incrementos en el costo del producto final.

El quintal de maíz en el Ecuador se comercializa normalmente en 19 USD, y en países vecinos como Colombia en 12,50 USD, dejando así una diferencia abismal en el precio de venta que tiene el producto (EL COMERCIO, 2016).

La entidad encargada de regular el precio de estos insumos es el MAGAP, la misma que adicional a controlar el precio de este tipo de productos ejecuta planes de mejoras y convenios para que los precios se mantengan en niveles racionales y los precios finales sean competitivos en el mercado, contrarrestando de esta forma el contrabando que se da cuando ingresan los mismos productos de los países vecinos a precios más convenientes.

Considerando que los proveedores están sujetos a los precios referenciales establecidos y regulados por el MAGAP, se concluye que su poder de negociación es bajo.

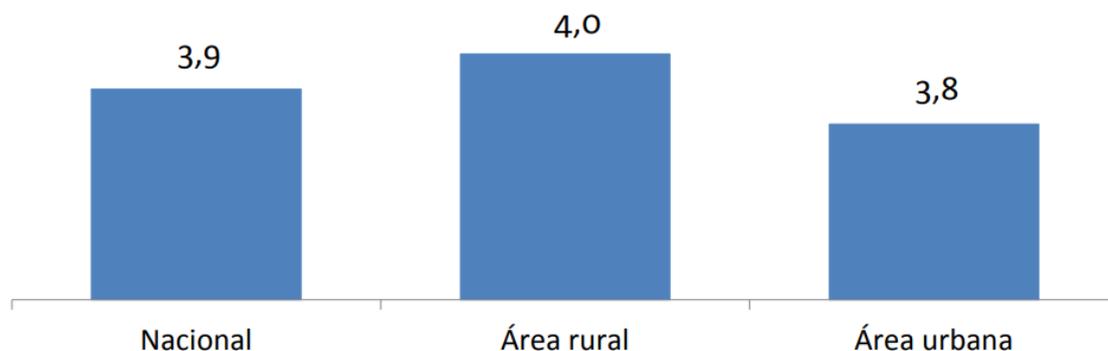
### **2.2.3 Poder de negociación de compradores o clientes – alta**

De acuerdo con las estadísticas el consumo per cápita de huevo en el país es de 140 unidades / persona / año (CONAVE, 2016). Esto equivale a un promedio

de un huevo cada tres días, por lo que se puede decir que se trata de un producto de consumo masivo y de primera necesidad.

La demanda de este producto depende en gran parte del número de personas que conforman un hogar, ya que con este dato se puede cuantificar la misma con mayor exactitud.

De acuerdo con el último censo nacional se registró en 3,8 el número de integrantes por hogar (INEC, 2012), tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 6 Tamaño del hogar promedio según área geográfica**

Tomado de: (INEC, 2012)

Los potenciales clientes siempre van a estar en busca de este producto y de las mejores alternativas que encuentren tanto en tamaño, precio y calidad. Debido al crecimiento y tamaño de la industria existen varias alternativas en el mercado y por lo tanto las opciones que tiene a su disposición la demanda se diversifican, obligando a las diferentes empresas a diseñar planes estratégicos de marketing o convenios que reduzcan su costo de producción, para llamar la atención del consumidor final quien por todo lo expuesto tiene un poder de negociación alto.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos – alta**

Los principales productos sustitutos en esta industria están claramente identificados y son:

- Los huevos de codorniz.
- Los huevos de pavo.
- Los huevos de avestruz
- Los huevos de gallina bajo la producción convencional o a gran escala.

El huevo de codorniz es muy común en nuestra cultura, por lo que a continuación se realiza un análisis para citar un ejemplo: cuatro huevos de codorniz equivalen a un huevo de gallina, aun así, aportan menos grasas y calorías, así tenemos que 100 gramos de huevo de gallina (2 huevos), aportan 183 kilocalorías frente a 158 kilocalorías que aportan 100 gramos (8 huevos) de codorniz. (EL COMERCIO, 2010)

En referencia a los huevos de pavo y avestruz, son mucho más caros, en vista de que los costos de producción son elevados, sumado a que la oferta de estos es mínima y que no existen asociaciones de avicultores de este tipo de aves ni entidades organizadas que se dediquen a esta actividad para regularizar su comercialización y precio.

Los huevos de gallinas ponedoras a gran escala son aquellos que se producen de forma convencional, a través del confinamiento del ave en pequeñas jaulas durante todo el día, contrario al proceso de postura de las gallinas felices, las cuales se encuentran sueltas en el campo, se alimentan a través del pastoreo de forma natural. El valor proteico del huevo de las gallinas felices es mejor que el de las gallinas de postura tradicional debido a que tienen un menor nivel de estrés y su alimentación no incluye transgénicos.

Sin embargo, y considerando que el huevo producto de la postura convencional tiene propiedades físicas y alimenticias muy similares al de una gallina feliz, se constituye en una amenaza alta debido a la gran cantidad de granjas que existen a nivel nacional. Actualmente, se registran 9,5 millones de gallinas ponedoras en todo el país (CONAVE, 2016).

### 2.2.5 Rivalidad entre los competidores – media

La capacidad instalada de grandes empresas y su consecuente volumen de producción son aspectos muy importantes y determinantes al momento de competir en el mercado, ya que les permiten tomar estrategias diversas para competir contra los pequeños y medianos productores cuando estos intentan ingresar al mercado.

En el país existen grandes grupos económicos que han captado el mayor porcentaje del mercado y tienen un posicionamiento claro en grandes cadenas de supermercados y en la mente del consumidor.

**Tabla 5 Ranking de Principales avícolas a Nivel Nacional**

No	Empresa	Utilidad / Ingresos	Utilidad	Ingresos
1	AVÍCOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID	20,10%	19.918.906	99.103.153
2	GENÉTICA NACIONAL S.A. GENETSA	12,07%	1.443.547	11.963.473
3	AVES DEL ORIENTE S.A. ORIAVESA	9,45%	835.908	8.849.080
4	SOCIEDAD COMERCIAL Y AGRÍCOLA LLERENA GARZON GUADALUPE S.A.	8,98%	879.833	9.800.808
5	INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA. LTDA.	6,98%	4.816.577	68.993.764
6	AVESCA AVÍCOLA ECUATORIANA C.A.	5,90%	2.026.025	34.341.212
7	INCUBADORA NACIONAL C.A. INCA	5,32%	711.246	13.370.518
8	AVICOLA VITALOA S.A. AVITALSA	4,39%	5.217.352	118.792.358
9	PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA.	4,10%	822.098	20.030.371
10	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA.	4,03%	780.246	19.381.319

Tomado de: Revista EKOS 2017

Así tenemos por ejemplo a Indaves del Grupo Pronaca, con su proveedor INCA o AvicolaVitaloa del grupo Avitala, quienes son dos grupos económicos que tienen un posicionamiento definido en Supermaxi y Santa María.

Existe la posibilidad para los pequeños y medianos productores que no han logrado entrar a estos mercados de realizar ventas al retail en tiendas de abarrotes pequeñas, micros mercados o nichos de mercado específicos. Para lo cual se debe implementar estrategias de marketing que permitan diferenciarse de los grandes productores cuyos costos de producción son más bajos y podrían bajarse los precio como una de tantas estrategias que pueden utilizar para terminar con la competencia.

En el ranking de las principales avícolas a nivel nacional, se puede notar que no existe un despunte notable del líder referente a sus inmediatos seguidores, es decir existe una repartición del mercado en porcentajes similares, por lo que se concluye que la rivalidad entre competidores es media.

### **Análisis gráfico de la industria – PORTER**

En la siguiente matriz se muestran los factores considerados para el análisis con una ponderación del 1 al 5 como fuerza de impacto entendiéndose que 1 es de bajo impacto y 5 de mayor impacto.

Tabla 6 Factores PORTER

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
<b>ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>						
1	Gran cantidad de granjas avícolas		2			
2	Alta inversión inicial				4	
3	Apoyo gubernamental	1				
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b>						
1	Diversidad de los competidores.				4	
2	Diferenciación entre productos.			3		
3	Costo de cambio.		2			
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>						
1	Disponibilidad de sustitutos.					5
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.				4	
3	Rendimiento y calidad comparada.				4	
4	Costo de cambio para el cliente.			3		
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>						
1	Volumen de compra.					5
2	Diferenciación propia.				4	
3	Productos sustitutos.				4	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>						
1	Concentración de los proveedores.	1				
2	Disponibilidad de insumos sustitutos		2			
3	Regulación de prcios por el MAGAP				4	

En la siguiente tabla se aprecian los resultados y en la figura los factores con su nivel de impacto, es decir, entre más alejados del origen mayor incidencia tienen.

Tabla 7 Evaluación Fuerzas de Porter

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES - BAJA	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES MEDIA	PRODUCTOS SUSTITUTOS - ALTA	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES - ALTA	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES - BAJA
Evaluación Fuerzas de Porter	2,33	3,00	4,00	4,33	2,33



Figura 7 Evaluación Fuerzas de Porter.

## 2.2.6 Análisis del Entorno Externo MATRIZ EFE

Tabla 8 Matriz EFE.

No	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Pronóstico de incremento del consumo de los hogares	0,13	4	0,52
2	Disminución de la tasa activa referencial	0,14	2	0,28
3	Disminución de la inflación anual de alimentos	0,15	3	0,45
4	Políticas del MAGAP para asesoría y desarrollo de la industria	0,14	3	0,42
5	Índice de desempleo en las zonas rurales	0,12	3	0,36
<b>AMENAZAS</b>				
1	Empresas mas grandes con costos menores en su producto final	0,06	2	0,12
	Existen 9,5 millones de ponedoras a nivel nacional - gran cantidad			
2	de productos sustitutos	0,09	2	0,18
3	Plagas o enfermedades no previstas en al granja	0,04	3	0,12
	El mito de que el huevo es un alimento que aumenta en gran			
4	medida los niveles de colesterol	0,07	1	0,07
	Cualidades proteicas similares entre los huevos producidos a			
5	gran escala y los de gallinas felices	0,06	1	0,06
<b>TOTAL EVALUACION MATRIZ EFE</b>		<b>1</b>		<b>2,58</b>

Según los resultados obtenidos en la matriz de factores externos, la posibilidad de ingresar al mercado es favorable puesto que registra un promedio ponderado de 2,58; apenas por encima de la media recomendada (2,5) que se requiere para que sea viable el proyecto. Valor suficiente para que las oportunidades de la industria minimicen posibles peligros existentes por las amenazas de esta.

### **Conclusiones de la industria:**

1.- El panorama económico es bastante alentador ya que existe un incremento en el PIB, lo que significa que se dinamiza la economía y por lo tanto aumenta el consumo de los hogares, dando como resultado que la población tenga poder adquisitivo para obtener los productos de primera necesidad, a un precio conveniente debido a que la inflación del sector alimenticio no se incrementó.

2.- Las políticas gubernamentales favorecen e incentivan al desarrollo de la industria a través de instituciones como el MAGAP o BanEcuador, factor que puede ser aprovechado para el crecimiento de las empresas que se dedican a actividades productivas.

3.- Si bien es cierto, el desempleo es un indicador que va en contra del desarrollo de un país, se puede aprovechar este como una oportunidad para conseguir mano de obra para proyectos de agroindustria, en especial en las zonas rurales, donde se desarrollan actividades agrícolas y aún existe un porcentaje alto de desempleo.

4.- A través de las capacitaciones y asesoría del MAGAP la industria puede estar al día con la última tecnología que se utiliza para perfeccionar procesos o mejorar las condiciones del producto final. Sin embargo, no se puede perder de vista la tecnología a nivel de Smartphone y las redes sociales que se manejan en los

mismos, debido a que se convierten en una fuente importante de ahorros para las empresas del sector ya que pueden realizar publicidad a través de estos medios y optimizar de esta forma los recursos financieros destinados para este fin.

5.- Ingresar a este mercado es complicado debido a la inversión alta que debe realizarse para empezar con este tipo de negocio, más allá de que exista apoyo gubernamental para impulsar la matriz productiva. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que la amenaza de que nuevas empresas entren a esta industria es baja.

6.- Existe una entidad estatal (MAGAP), que regula el precio de venta de los insumos necesarios para abastecer a esta industria, esto quiere decir, que los proveedores se rigen a estos estándares por obligación, lo cual limita su poder de negociación, razón por la cual se lo considera como bajo.

7.- La gran demanda que existe de este producto exige a la industria a que exista una mayor oferta de este, dando como resultado una gran variedad de productos a disposición del consumidor final, esto lleva a que las empresas existentes entren en una guerra de mercado para ganar la decisión de compra, y por lo tanto el poder de negociación de los clientes sea alto.

8.- De acuerdo con el último censo avícola, se determinó que existen 9,5 millones de gallinas ponedoras a nivel nacional (CONAVE, 2016), estos se constituyen en los productos sustitutos que más amenazan a la industria de huevos de gallinas felices, ya que poseen características muy similares tanto físicas como proteicas y se encuentran bien posicionados en la mente del consumidor final, convirtiéndose así en una amenaza alta.

9.- Se puede constatar que el líder de la industria tiene una participación de mercado que no denota una superioridad absoluta frente a sus inmediatos seguidores, esto se debe a la gran cantidad de empresas que existen dedicadas a esta actividad con un posicionamiento uniforme, por lo que se puede concluir que la rivalidad entre competidores es media.

### **3. ANALISIS DEL CLIENTE**

El análisis del cliente nos va a permitir tomar importantes decisiones para el presente plan de negocios, para lo cual se van a utilizar 3 herramientas que son; entrevistas a expertos, focus group, encuestas.

#### **3.1 Objetivos de la investigación**

##### **3.1.1 Objetivo general**

Determinar la acogida que puede llegar a tener el producto “huevos de gallinas felices” con los clientes potenciales. Para esto es importante identificarlos claramente y determinar sus patrones de conducta como consumidores.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

1. Determinar entre los clientes potenciales, en qué porcentaje es conocida la granja UDLA y los productos que esta oferta.
2. Determinar cuál es la marca posicionada en la mente del consumidor.
3. Identificar las preferencias o características que busca el cliente final para adquirir el producto.
4. Determinar en qué medida es relevante para el cliente, consumir productos cien por ciento naturales.
5. Identificar el canal de distribución que el cliente prefiere para adquirir este tipo de productos.

6. Conocer el grado conocimiento que tiene el cliente sobre las bondades del producto.

## **3.2 Investigación Cualitativa**

### **3.2.1 Entrevista a Expertos**

#### **Entrevista 1**

**Nombre:** Cristian Lemos

**Edad:** 38 años

**Cargo:** Coordinador Técnico de la Granja UDLA

Cristian es Ingeniero Agrónomo, graduado en la Universidad Central Del Ecuador, su trabajo es administrar la Granja puertas adentro, es decir, trabaja de planta en el campus de la UDLA y es la persona que controla directamente a los colaboradores y personal de especializado que presta sus servicios en este lugar.

Se encarga de realizar un monitoreo cercano y cotidiano de todos los asuntos de la granja, en lo referente al mantenimiento del campus, control de inventarios e insumos que se necesitan tanto en el área agrícola como pecuaria.

En lo referente a los productos que se comercializan, manifiesta que sigue de cerca cada uno de los procesos productivos que tienen lugar en la granja y su posterior comercialización a nivel interno. Sin embargo, puntualiza que existen algunos productos que no tienen la misma acogida para el consumidor final, así tenemos el caso de los huevos de gallinas felices o de campo como también se los conoce. Sugiere que una de las causas de la deficiencia en la venta de este producto es por la falta de un plan de marketing adecuado que resulte atractivo para el consumidor final.

Comenta que existen 3 trabajadores de la Granja que se dedican específicamente a esta actividad, quienes se encargan todos los días de la recolección, limpieza y clasificación de los diferentes huevos que producen diariamente alrededor de 400 gallinas de postura.

Es un trabajo bastante delicado y se debe realizar tomando en cuenta varios factores para obtener un producto final de calidad. Aspectos como la asepsia con la que se trata al producto, alimentación de las gallinas o cuidados de salud que se deben tener sobre las mismas, son factores muy importantes que no se pueden descuidar para no tener problemas posteriores que afecten la producción total.

Menciona que la universidad como tal, por su razón social es una entidad sin fines de lucro y por lo tanto, el producto solo se puede comercializar a nivel interno o con sus proveedores más cercanos. De todas formas, considera que el desarrollo de un proyecto de comercialización completo es una gran oportunidad para potenciar la venta de este producto y lograr así que la granja UDLA sea autosustentable a través del incremento de ingresos recibidos por este concepto.

## **Entrevista 2**

**Nombre:** Ingeniero Pablo Moromenacho

**Edad:** 39 años

**Cargo:** Coordinador de Logística grupo Avícola VITALOA

Avícola VITALOA es una de las empresas que pertenecen al grupo AVITALSA. La entrevista empezó con ciertos detalles que se deben conocer sobre las gallinas ponedoras, también conocidas como ligeras o livianas, las mismas que por el giro del negocio son específicamente utilizadas para este fin y no para el

consumo humano. El promedio de postura al año es de 300 huevos aproximadamente, esto se debe a que tienen un ciclo mensual de 5 días en los que no producen. El cuidado que se debe tener es muy minucioso, sobre todo en la asepsia con la que se las debe tratar ya que son muy sensibles a enfermedades y además son susceptibles a transmitir las con mucha facilidad, “esto sería desastroso en un galpón de producción a gran escala”, señaló el experto.

La edad idónea para que una gallina ponga huevos es a partir del año y su período útil de producción dura de 12 a 18 meses como máximo, es importante que se lleve una estadística del bloque de gallinas en lo referente a la edad, porque a partir del tiempo señalado como límite baja la calidad del huevo en lo referente a sabor, textura y tamaño.

Existen dos formas de empezar el ciclo de producción de este negocio, la primera es adquirir un lote de gallinas en edad de postura madura y la segunda es criarlas desde pequeñas hasta que tengan la edad adecuada para producir. La segunda es la más recomendable ya que al controlar el factor alimenticio de las gallinas puede garantizar que el producto sea de calidad, entendiéndose por calidad a las características propias del sabor, tamaño e incluso la dureza de la cáscara del huevo, este último es de gran importancia ya que siempre está expuesto a manipulación, transporte y demás aspectos que requieren cierto cuidado.

El grupo AVITALSA maneja una producción de huevos a gran escala y su principal cliente es la red de Supermercados Santa María, sin embargo, y a pesar de que se trata de un nicho de mercado importante al que pueden llegar a través de esta cadena de supermercados, las ventas no han marchado como se espera debido a que existe una sobre producción de huevos a nivel nacional.

Actualmente, la organización analiza la posibilidad de ampliar su distribución a micro mercados, tiendas de barrio, etc. Existen varias alternativas para desarrollar esta estrategia, una de ellas es la de contratar a una empresa experta en este tipo de distribución que se denomina “canal de cobertura tienda a tienda” y que comercializa varios productos de diferentes marcas a este nivel. ” Se espera que con las medidas adoptada se mejoren los márgenes de utilidad para la empresa en un mercado que cada vez se torna más competitivo” puntualizó.

### **3.2.2 Focus Group:**

Para esta evaluación grupal, se reunió a personal administrativo y docentes de la UDLA, a partir de la misma se lograron obtener varias conclusiones de importancia, acerca de los gustos, necesidades y preferencias del producto.

En primer lugar, se socializó el significado de lo que son los huevos de gallinas felices y los beneficios que ofrecen frente a los huevos convencionales. Partiendo del hecho de que en su totalidad son consumidores del producto, se pudo concluir que lo compran por costumbre más que por sus propiedades nutritivas, el factor a considerar en este aspecto es que el consumo varía únicamente en la frecuencia. A pesar de que la mayoría confirmó que es un alimento que se sirve a diario, existió un porcentaje mínimo que no lo consume en su dieta cotidiana por el temor mal infundado que sugiere que el huevo es un producto que contiene grandes cantidades de grasa y por lo tanto, consideran a este alimento perjudicial para la salud si se consume en exceso.

En lo referente a los factores que más toman en cuenta al momento de adquirir el producto, se pudo constatar que el precio y el tamaño son los más sobresalientes para tomar la decisión de compra, dejando atrás factores como las propiedades nutricionales, color, textura, e incluso el nombre de marcas

comerciales de importancia en el mercado no son relevantes para el consumidor al momento de adquirir el producto.

Como se menciona anteriormente, el consumidor final no le da mucha importancia al contenido nutricional del alimento como un factor determinante que defina su decisión de compra, sin embargo, se muestran bastante interesados, al saber que existe un tipo de huevo (el de gallinas felices) con mejores atributos proteicos que el normal y que es comercializado por la UDLA.

En lo referente a la forma y frecuencia en la que se abastecen del producto, la gran mayoría confirmó que lo compran en el Supermercado y muy pocos en la tienda de barrio, sobre este aspecto es importante considerar que todos manifiestan que tienen cierto nivel de estrés al transportarlos ya que por la incomodidad que tienen al momento de llevar varias fundas, siempre deben estar pendientes de separarlos para que no sufran daños; de todas formas, lo hacen porque es la única manera y el momento que encuentran para abastecerse de este producto.

Sobre la existencia de la granja UDLA indicaron en un porcentaje mayoritario que no tienen conocimiento de esta ni de los productos que se comercializan y se mostraron interesados en la posibilidad de adquirirlos de forma directa. Para esto se puso a consideración varias alternativas entre ellas: Coches que se encuentren en los campus para que puedan acercarse a adquirir el producto, una maquina dispensadora de huevos, entrega directa del producto en sus puestos de trabajo y con el pago descontado a través del rol de pagos.

De todas estas alternativas, les pareció más cómodo y conveniente la última opción sobre la cual incluso se mostraron complacidos cuando se mostró el empaque con el que se entregaría el producto. La opción de la máquina dispensadora de huevos, si bien les pareció interesante e innovadora, no es

práctica porque se tienen que considerar factores como tener siempre efectivo, el transporte del producto, y adicional consideran que no existirían las suficientes para tenerlas cerca de todo el personal interesado.

### **3.3 Investigación Cuantitativa**

#### **3.3.1 Análisis de las encuestas:**

Las encuestas se realizaron a personal administrativo y profesores de la Universidad de las Américas, en vista de que son el mercado objetivo y los potenciales clientes en los que se enfoca el presente proyecto. Los resultados obtenidos servirán para tener un panorama más claro de las necesidades, gustos y preferencias del mercado y de esta forma poder trabajar sobre estos aspectos para lograr tener la acogida esperada en la comercialización del producto.

Los resultados que se pudieron obtener son las siguientes:

- El 74 % de los encuestados, no tienen conocimiento sobre la existencia de la granja UDLA. Esto es un punto de partida importante que se debe considerar para poder promocionar el producto, es decir, se debe realizar un plan de marketing enfocado en dar a conocer el producto y su procedencia.
- El 90 % de las personas encuestadas incluyen al huevo como un alimento en su dieta habitual, este es un indicador que deja muy claro que se trata de un producto de consumo masivo y de gran potencial.
- En lo referente a los atributos del producto, se encontró que un 42 % lo consume porque considera su alto contenido nutricional, seguido de 26 y 22 % que consideran otros atributos como son el tamaño, el olor y la textura, los mismos que se pueden considerar externos o de forma. Es importante mencionar que el hecho de que los huevos sean de gallinas felices no es un aspecto relevante para la mayoría de los encuestados, ya que representa únicamente el 10 % en el grado de importancia que le dan

los consumidores a este aspecto. Por lo tanto, uno de los objetivos del plan de marketing deberá estar enfocado dar a conocer los múltiples beneficios que tienen este tipo de huevos sobre los que se consumen normalmente.

- El 74 % de los encuestados, muestra que el lugar donde prefieren adquirir el producto son los supermercados y ninguno menciona tener un proveedor propio, sumado a los altos porcentajes con los que los consumidores se abastecen del producto (46 % cada 15 días y 20 % más de una vez por semana), se puede concluir que existe una gran demanda del producto en el mes y por lo tanto se debe lograr satisfacer esta demanda con canales de distribución atractivos o convenientes que eviten que el consumidor final tenga que acercarse a los supermercados y lo haga de forma directa a través del canal directo que propone el proyecto.
- En lo referente a la decisión de compra se aprecia que es la mujer quien predomina con un 64 % en los hogares ya sea en matrimonio o unión libre.
- Para realizar un análisis del precio con el que el consumidor final se sienta más cómodo, se obtuvo un promedio entre los que se encontraron en el mercado para cada tamaño de huevo. Concluyendo así, que existe una aceptación superior al 70 % en todos los casos en lo referente a los valores sugeridos para la comercialización.
- Se puede constatar que la presentación que prefiere el cliente potencial es la de 30 unidades y 24 unidades con un 44 y 22 % respectivamente, seleccionando también como empaque de su agrado con un 54 % el de cartón totalmente cubierto y que cuenta con una agarradera.
- Finalmente, se verifica que el cliente potencial se muestra interesado y dispuesto a consumir los productos de la granja UDLA con un 97 % de aceptación.

### **3.4 Conclusiones del análisis del cliente**

1.- Debido al desconocimiento de la existencia de la Granja UDLA (74%), es imperante iniciar con un plan de marketing integral para dar a conocer al mercado

objetivo (personal administrativo y docentes de la universidad), la procedencia del producto y a la vez de los beneficios nutricionales que tiene.

2.- El 90 % de los encuestados incluyen a este alimento en su dieta diaria, con lo cual se puede concluir que se trata de un alimento de consumo masivo y de primera necesidad.

3.- Apenas el 10 % de los encuestados considera importante que la procedencia de los huevos sea de gallinas felices, por lo tanto, se debe incentivar a la compra de este con campañas publicitarias a nivel interno para dar a conocer las ventajas que presenta el mismo frente a los huevos convencionales.

4.- La decisión de compra del producto la tiene la mujer con un 64%, por lo que es importante socializar y transmitir el mensaje de forma adecuada para que en el caso de los funcionarios varones puedan comunicarlo en sus hogares.

5.- El 74 % de los encuestados adquieren el producto en los supermercados con una frecuencia importante que fluctúa semanalmente o cada 15 días. Sin embargo, de acuerdo con el análisis cualitativo (focus group), lo hacen porque no tienen otra alternativa, incluso la compra de este les genera un grado de estrés porque no es el único producto que compran y requiere de un cuidado especial al momento de transportarlo.

6.- De acuerdo con el análisis del precio realizado en la encuesta se concluye que el valor más adecuado para ingresar al mercado es de 0.15 centavos de dólar por unidad.

7.- Los principales atributos que el cliente busca en el huevo son el contenido nutricional y el tamaño, dejando así atrás un factor importante como la marca, el mismo que no es relevante al momento de tomar la decisión de compra.

8.- La cantidad de huevos que el consumidor final prefiere comprar es de 24 a 30 unidades por cada visita al supermercado, siendo este último el de mayor porcentaje con un 44%.

9.- Finalmente se concluye que, si se logran implementar los permisos requeridos para que se descuenten los valores correspondientes a la compra del producto a través del rol de pagos, sumado al 90 % de aceptación e interés por parte del cliente final en adquirirlo bajo esta modalidad, el proyecto en referencia reúne condiciones favorables de comercialización.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En la actualidad, el panorama nacional es bastante alentador dentro del aspecto político-económico, lo cual crea condiciones favorables para el desarrollo de la industria. La disminución de la tasa activa referencial y de la tasa de inflación para el sector alimenticio, son un claro ejemplo de la estabilidad que experimenta el país como consecuencia de las políticas gubernamentales.

Factores negativos como el desempleo, pueden ser aprovechados a favor del proyecto si se analiza a este, como una oportunidad de disponibilidad de mano de obra en las zonas rurales.

La tecnología es un aspecto que no se debe perder de vista y debe ser aprovechado en su totalidad, debido a que el mercado objetivo (personal

administrativo y docentes de la UDLA), tienen acceso a medios tecnológicos de comunicación institucionales todos los días, como son el mail o a la intranet, los mismo que debidamente explotados resultan una plataforma importante para dar a conocer el producto y a su vez permiten optimizar recursos económicos que normalmente son mucho más costosos cuando se trata de invertir en publicidad.

El producto como tal es un bien de consumo masivo y de primera necesidad, que se comercializa a gran escala y por lo tanto el poder de negociación que tienen los compradores es alto debido a la gran variedad y cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado. Sin embargo, el proyecto cuenta con la ventaja de tener un mercado objetivo claramente definido, al cual se puede acceder con facilidad y satisfacer sus necesidades de consumo con la capacidad instalada actual de la granja.

Existe una gran cantidad de proveedores para esta industria y todos se rigen al MAGAP y a su política de estandarización de precios. Por lo tanto, se puede aprovechar esta oportunidad de forma adecuada y descartar así la posibilidad de tener inconvenientes con posibles especulaciones de precios.

Si bien es cierto que existen varias empresas y marcas en la industria con un cierto posicionamiento en la mente del consumidor, el proyecto cuenta con la ventaja de tener un segmento de mercado específico, el cual va a recibir adicional al producto un valor agregado en lo referente al canal de distribución que se utilizará y las facilidades de pago, factores que tienen un peso importante en la decisión de compra final.

Uno de los objetivos de este proyecto es impulsar la comercialización de los huevos de gallinas felices de la granja UDLA para que esta área llegue a ser autosustentable aprovechando la oportunidad de negocio que se genera considerando que existe una cantidad importante de huevos que se producen pero que no llegan al cliente final, por varios factores, el más relevante es la falta de un plan de marketing que permita dar a conocer los productos de la granja UDLA y los beneficios nutritivos de los mismos. Una vez que se realicen los ajustes necesarios en este sentido, se puede abrir un nicho de mercado apropiado y que sea capaz de alcanzar el objetivo propuesto.

Una vez realizadas las encuestas, se logra determinar que existe una gran oportunidad para que el proyecto cumpla con las expectativas previstas debido a que se muestran porcentajes altos de aceptación del producto de la granja UDLA (90%), sustentado a su vez en el elevado nivel de consumo que tienen los hogares de este.

Un factor importante que considerar es formalizar los convenios respectivos en lo referente a la distribución y forma de pago con los departamentos involucrados de la Universidad de las Américas aprovechando el interés existente por parte de las autoridades para impulsar la comercialización de los productos de la granja.

Es claro que la Universidad es una institución sin fines de lucro, sin embargo, la creación de la granja cuyo objetivo inicial fue con fines pedagógicos trajo consigo una producción que no estaba siendo aprovechada de una manera eficiente,

generando así una clara oportunidad de negocio a nivel interno que es totalmente viable tomando en cuenta los resultados obtenidos a través del estudio realizado.

Este proyecto traerá consigo beneficios mutuos tanto para la Universidad de las Américas como para las personas involucradas en el mismo. Su implementación va a evitar que se desperdicie la producción de la granja UDLA, al mismo tiempo que va a generar ingresos suficientes para que llegue a ser autosustentable y se convierta en una fuente de empleo para más personas, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la economía del país.

## **5. PLAN DE MARKETING**

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

La estrategia general de marketing escogida para el plan de negocios es enfoque. Esta estrategia es definida por Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) como la concentración de actividades de mercadeo en un segmento en particular del mercado objetivo, sin intentar cubrir todo el mercado.

En el caso del plan de negocios para la comercialización de huevos de gallinas felices, se concentra en satisfacer las necesidades de alimentos por medio del consumo de huevos en un segmento particular de mercado, que corresponde a la población de estudiantes, trabajadores y personal docente de la UDLA.

La cualidad distintiva que tiene el producto de comercialización de huevos, radica en la calidad del producto debido a los controles de asepsia, la alimentación de las gallinas y los cuidados de salud, esto permite obtener un producto de calidad y alto contenido proteico. Estos aspectos son importantes para construir la estrategia de enfoque.

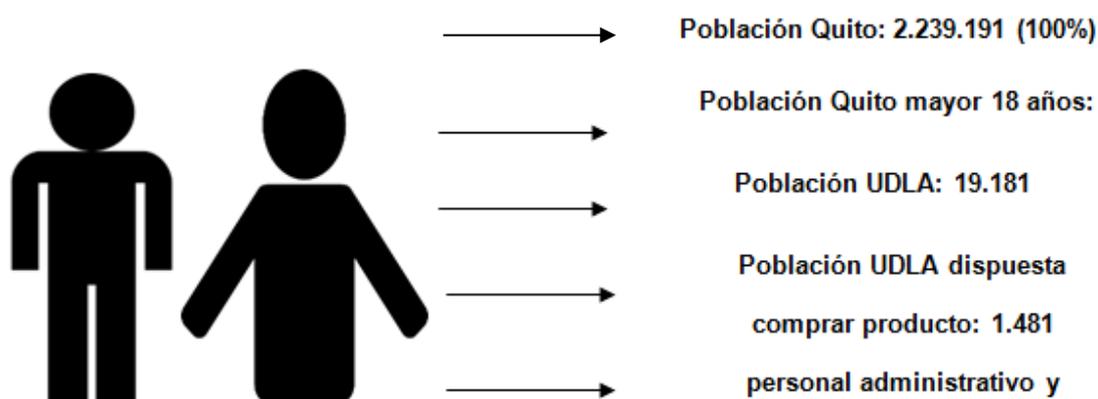
Para construir la ventaja competitiva de la comercialización de huevos se basa en la estrategia de posicionamiento, que en este caso es más por lo mismo, definida por Kotler (2012) como una estrategia que se concentra en una porción

pequeña del mercado objetivo que tiene características homogéneas, ofreciendo un producto de mayor calidad y mismo precio que la competencia.

La competencia son los huevos que se comercializan en el supermercado, ya que, el 74% de los encuestados manifiestan que adquieren los huevos que consumen en este tipo de canal de distribución.

### 5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está constituido de la siguiente manera:



**Figura 8 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de la comercialización de los huevos de gallinas felices es 1.481 que está conformado por las personas que laboran en la UDLA a nivel administrativo y docentes, los cuales están dispuestos a comprar el producto, esto representa el 0,07% de la población de Quito, lo cual muestra la estrategia de enfoque que se busca implementar en el plan de negocios.

### 5.1.2 Propuesta de valor

Para desarrollar la propuesta de valor se utiliza el Modelo Canvas con el siguiente detalle en sus componentes:

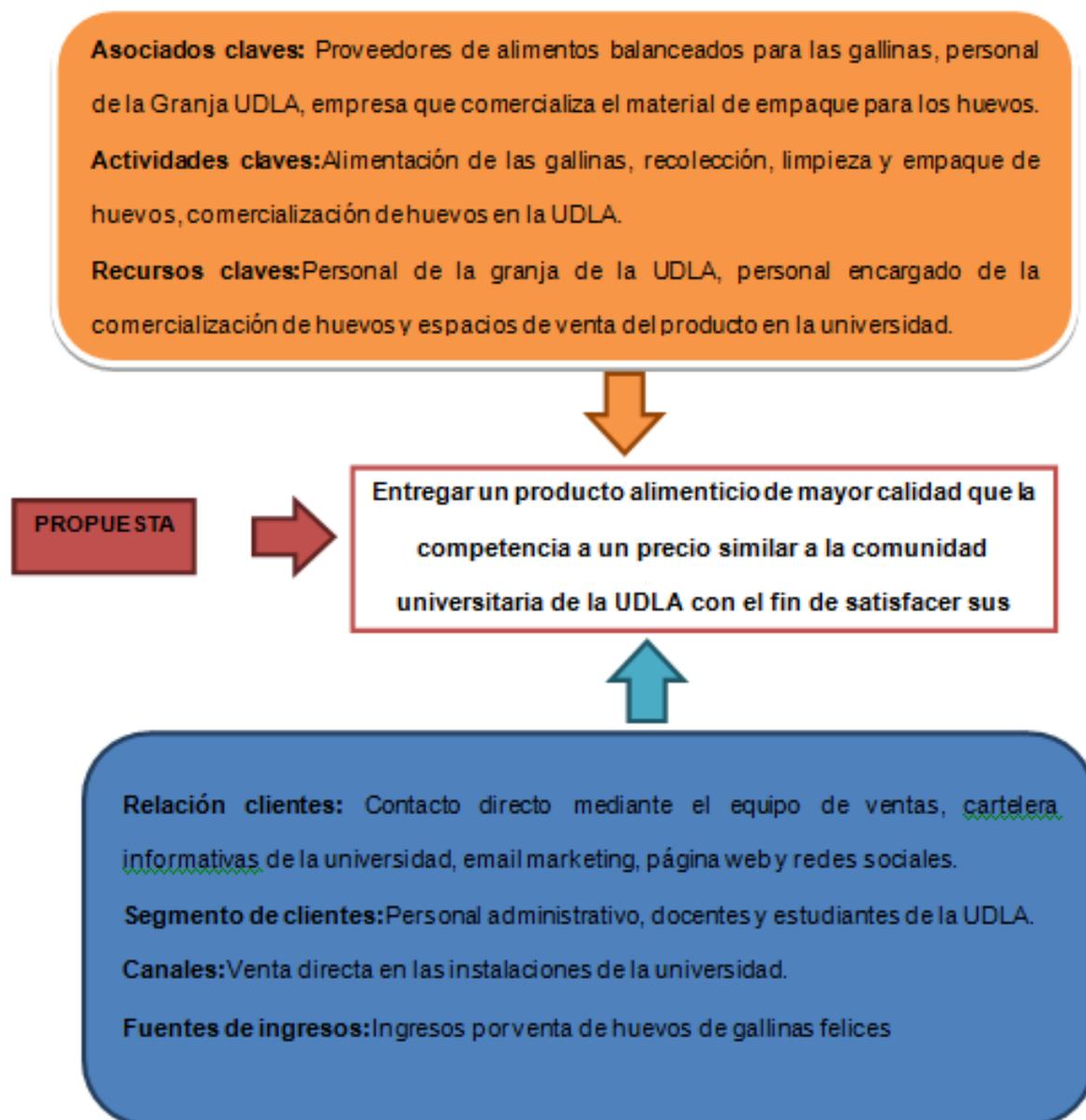


Figura 9 Modelo Canvas

## 5.2 Marketing Mix

### 5.2.1 Producto

Para determinar la estrategia de producto para el proyecto, se utiliza la matriz de Ansoff para identificar el cuadrante apropiado para comercializar los huevos de gallinas felices en el mercado de docentes y administrativos de la UDLA, en base a la siguiente tabla:

Tabla 9 Matriz de Anson

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<u>Penetración mercado</u>	Desarrollo nuevos productos
Mercados nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

En base a la conjunción de la fila de mercados actuales (docentes y administrativos de la UDLA) y columna de productos actuales (productos alimenticios – huevos) se establece la estrategia de penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercado se debe ejecutar en coordinación con la estrategia general de marketing que es enfoque, para ello, se debe procurar acciones de marketing para incrementar la demanda y ganar cuota de mercado para los huevos de gallinas felices de la granja de la UDLA, con el uso de estrategias de promoción y comunicación en el nicho de mercado.

#### 5.2.1.1 Atributos

Los huevos que se recolectan en la granja de la UDLA provienen de la raza Lohmann Tierzucht que proceden Alemania y son criadas bajo estándares de

vigilancia sanitaria animal y monitoreo intensivo en las plantas de incubación. Existen cuatro variedades de esta raza, que son las siguientes:

1. Lohmann Extra y Lohmann Brown Extra: huevos de tamaño XL de color crema y blanco.
2. Lohmann Sandy: huevos de tamaño grande de color crema.
3. Lohmann Tradition: huevos de tamaño superior a XL de color crema.
4. Lohmann Silver: huevos de tamaño liviano de color crema.

Los huevos de la raza Lohmann tienen características nutricionales superiores a la competencia en base a la mejor alimentación que reciben en la granja de la UDLA, la cual se enfocan en el forraje natural que consumen y la calidad el alimento balanceado:



Figura 10 Producto

El factor de diferenciación de los huevos está en una cantidad superior de vitamina A, tres veces cantidad de vitamina E y hasta siete veces más de betacaroteno. En el caso de los ácidos grasos omega 3, tienen una cantidad superior a los huevos comerciales.

Un factor saludable de los huevos del proyecto de gallinas felices es que tienen **una cuarta parte menos de grasa saturada**, lo que significa que mejora la dieta diaria traduciéndose en una disminución del riesgo a padecer **problemas cardiovasculares**, entre ellos los **ataques cardiacos**.

Además, existen menores probabilidades de contener **residuos tóxicos de pesticidas**, además de estar libres de **hormonas u antibióticos**, sustancias que en pequeñas cantidades pueden ser particularmente peligrosas para **los niños y las mujeres embarazadas**.

#### 5.2.1.2 Marca

La marca escogida para la reflejar la imagen de la empresa es Huevos Felices, en el logotipo se ha escogido la imagen de una granja junto a un pasto verde, para reflejar el lugar de procedencia del producto, que es la granja que posee la UDLA en el sector de Nono. Con esto se busca transmitir el mensaje de que los huevos proceden de un lugar confiable, de esta manera, los consumidores tendrán una mayor empatía hacia la marca. El logotipo utiliza como colores principales al verde y café, los cuales representan un apego a la naturaleza de la empresa en sus procesos de producción.



Figura 11 Marca

#### 5.2.1.3 Empaque

En base al criterio de la investigación de mercado, específicamente de las encuestas, los huevos deben contar con un empaque adecuado, siendo el cartón el de mayor preferencia, como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 12 Empaque**

Con el uso del empaque de cartón reciclado se tiene una mayor facilidad para transportar los huevos, tomando en cuenta que los consumidores son personas que trabajan en la UDLA y no tendrán facilidad para transportarlos inmediatamente para su domicilio, por lo cual, el empaque a base de cartón tiene un mayor beneficio para el consumidor que empaque tradicional en cubetas.

#### **5.2.1.4 Soporte**

El soporte de la comercialización del producto será entregado al consumidor final mediante el respaldo del personal de la granja de la UDLA, porque es importante que el consumidor conozca la calidad e inocuidad de los huevos. En caso de presentarse algún tipo de producto en mal estado, el proyecto de huevos felices, se hará cargo de la reposición inmediata.

#### **5.2.2 Precio**

##### **5.2.2.1 Estrategia general de precio**

El proyecto de huevos felices utilizará la estrategia de más por menos, la cual es definida por Kotler y Armstrong (2008), como ofrecer un mejor producto por menos, esto se aplica, ya que, los huevos que comercializará el proyecto son de mayor gramaje y tienen mejores condiciones nutricionales que los huevos que se comercializan en las tiendas y supermercados debido al tipo de alimentación que reciben las gallinas y la raza del animal que es de mejor calidad.

Adicionalmente, el consumidor de huevos felices recibe su producto en su lugar de trabajo, lo cual es una condición adicional para la decisión de compra por parte del personal de la UDLA.

Realizando un sondeo en los principales puntos de comercialización de huevos, como tiendas, abastos y supermercados, se pudo determinar que los huevos tienen un precio promedio entre \$ 0,14 y \$ 0,19.

En el primer caso, corresponden a los huevos comercializados en panaderías y tiendas de barrio, este producto es de menor tamaño y su aspecto no siempre genera confianza al consumidor, debido a que tiene presencia de heces fecales de las gallinas.

En el caso de los supermercados, el precio se eleva hasta los \$ 0,18 y \$ 0.19 por cada huevo, estos productos tienen menor gramaje que los comercializados por el proyecto.

En base a estas consideraciones, se determina que el precio óptimo para comercializar el producto es \$ 0,15 por unidad.

#### **5.2.2.2 Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada consiste en iniciar el proceso de comercialización con un fuerte respaldo de publicidad en las instalaciones de la UDLA, especialmente en los puntos donde se encuentra el personal administrativo y docente.

#### **5.2.2.3 Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste se determina en base al apego de recibir producto adicional en la primera compra, es por eso, que se planea entregar huevos gratis, según el monto de la compra, incentivando al consumidor a realizar la compra de los huevos felices.

### **5.2.3 Plaza**

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución que se ajusta al modelo de negocios del plan de negocios es selectiva, porque la comercialización de los huevos será mediante el contacto directo con los posibles clientes y el esfuerzo comercial se traslada a la acción de los puntos de venta ubicados en la UDLA. Esta estrategia tiene como objetivo mantener una relación directa con los consumidores, para transmitir un mensaje directo con el fin de cumplir con la estrategia de penetración de producto y el enfoque en un mercado objetivo pequeño, el cual es conformado por el personal administrativo y docente de la universidad.

#### **5.2.3.2 Tipo de canal de distribución**

El canal de distribución seleccionado por el proyecto es directo, definido por Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) como un proceso de intercambio de información entre la empresa vendedora y el consumidor, con el fin de eliminar la gestión de intermediarios que incrementa el costo final del producto.

Este método requiere de la instalación de puntos de venta en la universidad, los cuales serán distribuidos en los lugares de mayor afluencia del personal administrativo y docente.

La forma en la cual la empresa llegará a sus clientes es la siguiente:

- Puntos de venta. – el proyecto contará con los stands temáticos para que sean fácilmente identificables por el mercado objetivo.
- Redes sociales y Página web. - es un respaldo de la acción del punto de venta, el objetivo de la página web es informar a los clientes potenciales los días y lugares donde se comercializará los huevos.

En la siguiente figura se establece la estrategia y tipo de distribución:



Figura 13 Canal de distribución

#### 5.2.4 Promoción y publicidad

Para diseñar el componente de promoción es necesario escoger una estrategia de comunicación que se adapte a la estrategia general de marketing, en este caso, la estrategia escogida es PULL, la cual se enfoca en generar acciones de mercadeo que permitan la comunicación directa con el cliente. Para construir el plan de promoción se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Informar al mercado:** usar las herramientas de promoción enfocándose en los medios que utiliza el mercado objetivo.
- **Comunicar al segmento:** investigar las preferencias del mercado objetivo para alinear con la estrategia de comunicación.
- **Incentivar la compra:** informar al cliente las ventajas de consumir huevos de la granja de la UDLA y compararlo con los productos de la competencia.
- **Evaluar la gestión:** una vez que el cliente consumió el producto desarrollar herramientas para evaluar la calidad del producto.

- **Premiar a los compradores frecuentes:** informar constantemente a los consumidores la vigencia de promociones o descuentos que se realicen para incentivar la compra.

#### **5.2.4.1 Publicidad en medios digitales**

Para la publicidad y promoción del producto se utilizará como principal herramienta el internet, por cuanto éste es un medio de difusión que brinda una mayor efectividad con mayor alcance de audiencia a un menor costo para la empresa.

Se diseñará una página web con una imagen atractiva y un formato sencillo para su fácil manejo con toda la información pertinente a la empresa, beneficios, servicios y promociones.

La web formará parte de los blogs de la universidad y no tendrá costo para el proyecto, ya que será diseñada por el propietario, con el respaldo del personal de la institución.

En el caso de las redes sociales, se diseñarán campañas en un fan page del proyecto y en las redes sociales de la universidad, para promocionar el producto entre el mercado objetivo, que son los docentes y administrativos. Las campañas publicitarias se realizarán con la creación de una fan page en Facebook, el costo de cada campaña publicitaria será de \$25,00 mensuales.

#### **5.2.4.2 Promoción**

Para la promoción del proyecto se ha planificado los siguientes medios:

- Carteleras: incluyendo información sobre el producto y los días que se comercializarán en la universidad.
- Volantes: el día que se ejecute las ventas se entregará volantes de forma masiva, para que el mercado objetivo tenga conocimiento que los huevos se encuentra disponibles en los puntos de venta.

- **Material promocional:** a las personas que adquieran los productos se entregara productos referentes a la granja.

**Marketing directo:** A través del marketing directo se pretende realizar una promoción del producto regular y continuo. El medio que se utilizará será envíos masivos de mail marketing, mediante envíos periódicos (quincenal y/o mensual) de información a través del correo electrónico para informar los puntos de venta, atributos del producto y precio. Además de estos temas se puede usar testimonios de consumidores y novedades referentes a los otros productos de la granja de la UDLA.

**Relaciones públicas:** promocionar el producto en los medios de comunicación que se difunden en la universidad, como periódicos de cada facultad, carteleras, blogs donde tiene presencia y alcance la universidad.

### 5.2.5 Costos del marketing mix

El costo de las actividades del plan de marketing es el siguiente:

Tabla 10 Costos del marketing mix

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Redes sociales</b>	300,00	335,54	318,31	327,88	337,73
<b>Publicidad en carteleras</b>	115,00	240,47	122,02	125,69	129,46
<b>Repartición de volantes</b>	320,00	669,15	339,53	349,73	360,25
<b>Material promocional</b>	65,00	135,92	68,97	71,04	73,18
	<b>800,00</b>	<b>1.381,09</b>	<b>848,82</b>	<b>874,33</b>	<b>900,62</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

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

#### **6.1.1 Misión**

Huevos Felices es una iniciativa comercial e innovadora que comercializa productos agroindustriales de alta calidad, para satisfacer la necesidad de alimentación de la comunidad universitaria de la UDLA, aplicando procesos de inocuidad, trazabilidad y empleando el aporte de talento humano capacitado.

#### **6.1.2 Visión**

En el año 2022 Huevos Felices busca ser una organización líder en el sector de fabricación de productos agroindustriales generando valor al consumidor preocupado de su salud, ofreciendo productos que tengan un alto aporte nutricional y contribuir a la salud de la comunidad, siendo responsables con el medio ambiente y generando fuentes de trabajo en las áreas de influencia cumpliendo con la responsabilidad social empresarial.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

En base a la metodología SMART, que indica que los objetivos de una organización deban cumplir con los preceptos de especificidad, medible, alcanzable, relevante y con período de tiempo determinado. Se han planteado los siguientes objetivos de largo y mediano plazo (5 años en adelante y hasta 3 años respectivamente):

Tabla 11 Objetivos a largo plazo

**Objetivos a largo plazo**

Objetivos	Medio de verificación	Meta
Incrementar las ventas del proyecto en un porcentaje superior al crecimiento de la industria	Crecimiento de ingresos por ventas	10% de crecimiento en el año 2022 con relación al año 2018
Disminuir la dependencia del crédito en el período de evaluación del proyecto	Índice de apalancamiento	En el año 5 pagar el crédito en su totalidad
Recuperar la inversión inicial en un plazo menor a cinco años a partir del año 2018	Período de recuperación de la inversión	4 años

**Objetivos a mediano plazo**

Tabla 12 Objetivos mediano plazo

Objetivos	Indicador	Meta
Destinar un presupuesto entre \$ 800 y \$ 900 dólares anuales para actividades de mercadeo	Monto destinado a mercadeo	\$ 800 dólares mínimos en el año 2018 y 2019
Incrementar la satisfacción de los clientes, en un 15% anual en base a encuestas realizadas a consumidores del producto.	Satisfacción del Cliente	15%
Destinar el 3% de las ventas anuales a capacitación del personal en temas de manipulación de alimentos, comercialización y gestión de calidad	Capacitación del personal	3% de las ventas anuales

## 6.2 Plan de operaciones

### 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa requiere de procesos que le permitan desarrollar un normal funcionamiento, para ello se han clasificado en procesos estratégicos o gobernantes, procesos operacionales o claves y procesos de apoyo.

El mapa de procesos de la empresa, se muestra en la siguiente figura:



Figura 14 Mapa de Procesos

- **Procesos estratégicos o gobernantes:** Para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos, el proceso estratégico o gobernante de la empresa se basa en la planificación estratégica y es llevado adelante por la administración de la empresa.
- **Procesos claves:** Son aquellos procesos primordiales para la empresa y son Logística, Producción y Comercialización.

1. **Logística:** Gestión de las materias primas, entrega del producto, administración del inventario y negociación con proveedores a cargo del jefe de producción.
2. **Producción:** A cargo de los operarios y jefe de producción, este proceso se refiere a la administración de la línea de producción avícola, mantenimiento de maquinaria, gestión de la planta, control de calidad.
3. **Comercialización:** El administrador será quien lleve a cargo este proceso mediante el mercadeo del producto con publicidad, fuerza de ventas, promoción, comunicación y actividades postventa que permitan crear una relación de largo plazo con el canal distribuidor y consumidor.

### 6.2.2 Cadena de Valor

En la siguiente figura se establece la cadena de valor de los procesos claves y su interrelación con los procesos de apoyo:



Figura 15 Cadena de Valor

En la siguiente figura se detallan los procesos que agregan valor al proyecto huevos felices, estos son operaciones y comercialización, este último es el de más relevancia para el proyecto ya que busca fidelidad al consumidor final con una atención personalizada en la entrega y dando facilidades de pago a través de convenios comerciales con la Universidad de las Américas.

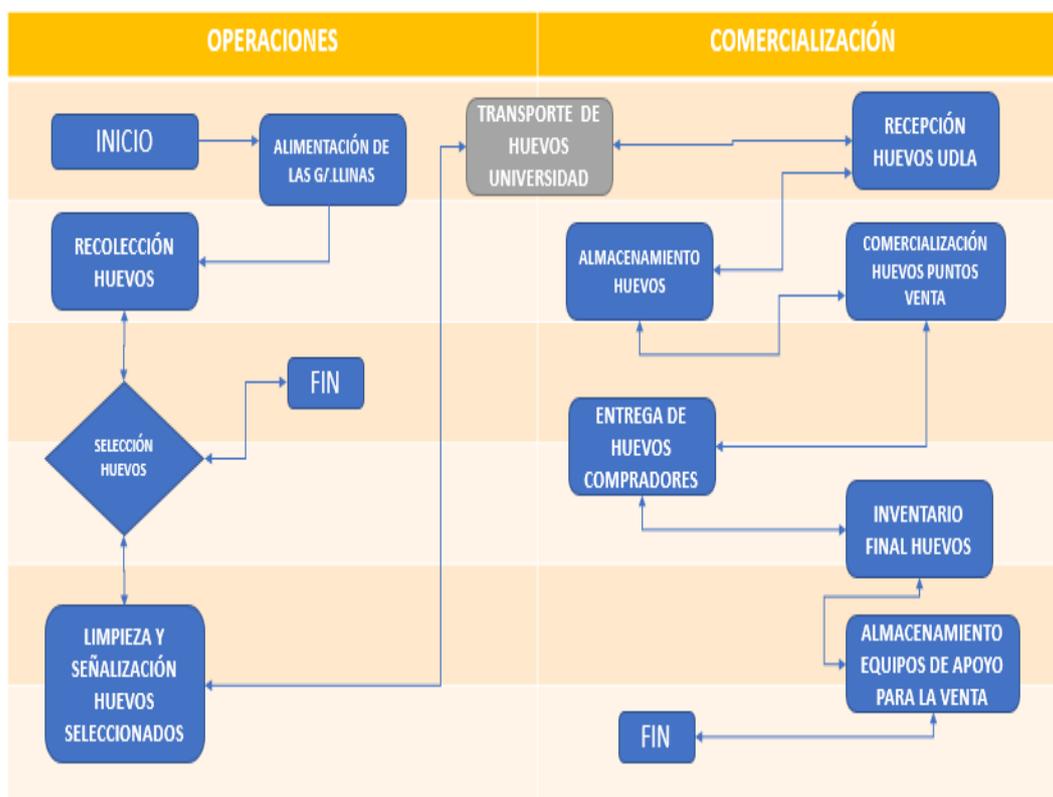


Figura 16 Proceso de Operación y Comercialización

- **Procesos de apoyo:** Los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y contable y la gestión administrativa a cargo de la administración.

### 6.3. Diseño organizacional

En cuanto al diseño organizacional para el proyecto Huevos Felices se propone un tipo de estructura funcional, la misma que se caracteriza por que cada área se especializa en la realización de sus funciones lo que permite a la empresa ser más productiva y eficiente, este diseño se basa en la especialización de tres áreas, estas son la administración, área de producción y área comercial.

#### 6.3.1. Organigrama

En el siguiente organigrama vertical se muestra la estructura de la granja de la UDLA con su personal marcado en tonalidad azul y la estructura del proyecto huevos felices se encuentra marcado con tonalidad lila, de esta manera se puede establecer la interrelación entre las dos estructuras y su cohesión para llevar adelante el proyecto de huevos felices:

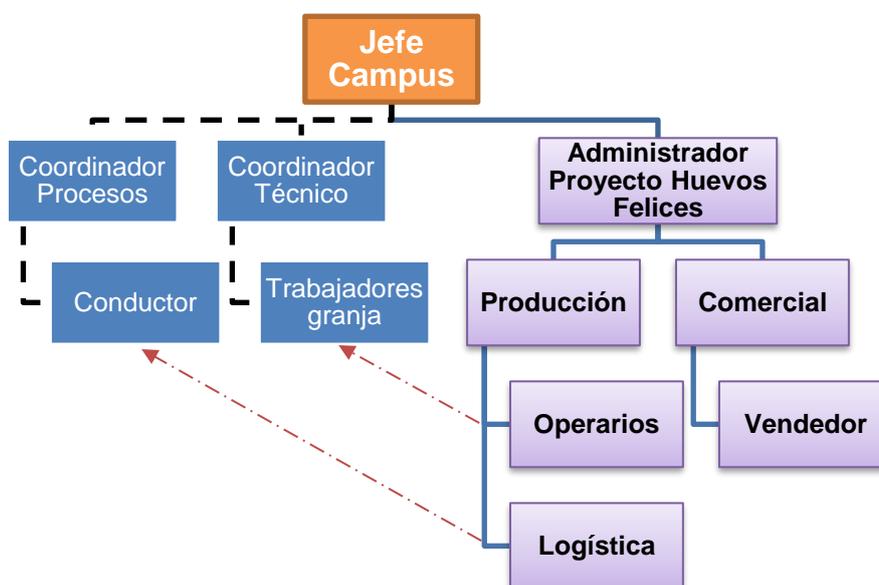


Figura 17 Organigrama de la Empresa

Las funciones del personal del proyecto huevos felices son las siguientes:

**Tabla 13 Funciones del personal**

Cargo	Funciones	Perfil académico
Administrador	<p>Planificar, organizar y dirigir las operaciones de la empresa.</p> <p>Administrar los recursos administrativos y financieros.</p> <p>Desarrollar estrategias de comercialización, financieras y logísticas.</p>	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines con conocimiento del tema de agroindustrial.</p> <p>Experiencia de mayor a cinco años</p>
Operarios	<p>Administración de la gestión productiva</p> <p>Limpieza del área de producción.</p> <p>Mantenimiento preventivo de los equipos.</p>	<p>Estudios de bachiller. Experiencia mayor a 1 año.</p>
Logística	<p>Transporte del producto terminado hacia la universidad</p> <p>Tramites por fuera de la oficina.</p>	<p>Estudio de bachiller. Experiencia mayor a 1 año</p>
Vendedor	<p>Facturación y cobro de mensualidades.</p> <p>Atención al cliente.</p>	<p>Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de</p>

Cargo	Funciones	Perfil académico
	Apoyo al Administrador	Empresas. Experiencia mayor a 1 año.

Adicionalmente se prestan las funciones del personal de la granja de la UDLA:

**Tabla 14 Funciones Personal de la granja**

Cargo	Funciones
Jefe de Campus	Autoriza la venta de productos de la granja Dispone del uso de los espacios de la granja Direcciona el proceso de compras Autoriza el ingreso a la granja
Coordinador Procesos	Soporte al área administrativa y técnica Manejo de inventarios Coordinación en el ingreso de estudiantes, docentes y personal administrativo
Coordinador técnico	Manejo de personal Mantenimiento del campus Control sobre insumos y materiales Acompañamiento de los estudiantes
Conductor	Apoyo en el manejo de inventario de la granja Transporte de materiales desde y hacia la granja
Trabajadores granja	Tareas en el área agrícola, pecuaria y seguridad Acompañamiento a estudiantes, docentes y personal administrativo

El cargo de operarios y logística en el proyecto huevos felices serán llevadas a cabo por el personal de la granja, específicamente las personas que cumplen el cargo de trabajadores y conductor.

#### 6.4. Estructura legal propuesta

- Tipo de compañía: Huevos Felices se constituirá como compañía limitada en base a lo que dispone el artículo 92 de la Ley de Compañías. Se escoge esta figura legal considerándola como una empresa perteneciente a microempresa, que cuenta con el capital accionario aportado por personas dentro de un círculo pequeño y relacionado procurando que se mantengan en el tiempo la misma composición accionaria.
- Registro de Marca: La empresa registrará el nombre de Huevos Felices en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Posteriormente se patentará su propiedad intelectual con el registro de la marca en el IEPI.
- Objeto social: Como principal componente de su escritura de constitución la empresa incorporará en sus estatutos, una cláusula donde se define su modelo de negocio, que es “realizar cualquier tipo de alimentos basados en productos vegetales y animales”, de esta forma existe la posibilidad que en el futuro se amplíe el portafolio de productos de la empresa.
- Capital accionario: El capital suscrito y pagado de la empresa depende de la inversión inicial que se determine en el plan financiero con su respectiva estructura de financiamiento. El capital propio de la empresa será aportado por tres socios, los cuales tendrán una participación igualitaria de 33,3%.
- Representante legal: El representante legal de la empresa se escogerá de los socios aportantes del capital accionario inicial.

#### 7. EVALUACION FINANCIERA

La evaluación financiera es el resultado final de la información incluida en el plan de negocios, inicia con la propuesta de los indicadores económicos que sirvan

para la proyección de ingresos y egresos. En el caso de la evaluación financiera del proyecto de comercialización de huevos toma en cuenta la inflación promedio de los cinco años anteriores, que es 3,01%, este porcentaje se utiliza en el incremento de precios, costos y gastos.

El segundo indicador económico que sirva para la proyección es el crecimiento promedio del PIB en los cinco años anteriores, el cual tiene un resultado de 3,10%, se emplea este indicador debido a que el crecimiento de la industria es, menor al incremento de la inflación y porque el huevo constituye un bien de la canasta familiar y tiene un amplio consumo por parte de la ciudadanía, lo que puede relacionarse con el crecimiento de la economía. Además, el mercado objetivo está constituido por personas con un sueldo fijo y estable, lo cual permite una mayor capacidad de consumo.

## **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

### **7.1.1 Proyección de ingresos**

En base a la información sobre los supuestos de crecimiento, se realiza la proyección de ingresos, tomando en cuenta los indicadores anteriores y el crecimiento comercial, iniciando con una comercialización de huevos por una cantidad de 10.830 cada mes aprovechando el 95 % de la capacidad instalada para lo cual se consideró los niveles de aceptación que tiene el producto en el mercado objetivo de acuerdo con el estudio realizado. Esta cantidad se incrementa paulatinamente hasta alcanzar casi el tope máximo de producción de huevos de la granja (11.400), culminando el mes 24 con 11.166. A partir del mes 25, se incrementa la producción de gallinas con 60 nuevas aves, lo cual incrementa la producción y permite abastecer el crecimiento de la demanda. En el mes 60 se alcanza los 12.237 huevos mensuales. En base de esta información se establece la siguiente figura de crecimiento de los ingresos anuales:

**Tabla 15 Proyección de Ingresos**



### 7.1.2 Proyección de costos

En base a la connotación del proyecto de comercialización de huevos, se establece la proyección de costos en base a la inflación de 3,01% anual, obteniendo los siguientes valores:

**Tabla 16 Proyección de Costos**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	9.172	9.764	9.850	10.348	10.150

Los costos tienen una menor velocidad de crecimiento respecto de los ingresos, esto permite que la utilidad bruta se mantenga estable, entre \$ 10.322 en el año 1 y \$ 14.646 en el año 5. Los costos representan el 47% de los ingresos en el año 1 y el 41% en el año 5, lo cual demuestra lo mencionado respecto al mayor crecimiento de los ingresos.

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos están considerados por los pagos operativos y salarios que permiten la operación de la comercialización de huevos, incluyendo un pago mensual a la UDLA como concepto de arriendo de las instalaciones, en la siguiente tabla se describe los gastos:

Tabla 17 Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	6.150	6.736	6.928	7.125	7.328
Gastos generales	2.280	2.864	2.950	3.038	3.130

El incremento de gasto se establece en base a la inflación proyectada y por tanto tiene un crecimiento menor a los ingresos.

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial contempla la adquisición de mobiliario de oficina y equipos de computación, lo cual permite la comercialización de los huevos hacia el personal de la UDLA, en base al siguiente detalle:

Tabla 18 Inversión Inicial

<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	3.700,00
Mobiliario	900,00
Equipos de Computación	2.300,00
Instalaciones	500,00

El valor de propiedad, planta y equipo asciende a \$ 3.700, a este valor se debe adicionar el capital de trabajo por el valor de \$ 2.935. La inversión inicial es \$ 6.635.

## 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo que necesita el proyecto es \$ 2.935, el cual comprende el monto de dinero necesario para los gastos iniciales en compra de materiales y actividades contempladas en el marketing mix.

## 7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial del proyecto contempla el valor de \$ 6.635, la estructura de capital es 75% en base del capital del accionista y 25% por parte de un crédito solicitado en una institución financiera, por un valor de \$ 1.658,75 generando una cuota mensual de \$ 38,60.

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

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados es el siguiente:

Tabla 19 Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	19.494	20.702	21.986	23.349	24.796
Costo materia prima	9.172	9.764	9.850	10.348	10.150
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>10.322</b>	<b>10.938</b>	<b>12.136</b>	<b>13.001</b>	<b>14.646</b>
Gastos sueldos	6.150	6.736	6.928	7.125	7.328
Gastos generales	2.280	2.864	2.950	3.038	3.130
Gastos de depreciación	752	752	752	86	86
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>1.140</b>	<b>586</b>	<b>1.506</b>	<b>2.752</b>	<b>4.103</b>
Gastos de intereses	217	180	138	89	33
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>923</b>	<b>406</b>	<b>1.369</b>	<b>2.663</b>	<b>4.070</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	138	61	205	399	610
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>785</b>	<b>345</b>	<b>1.163</b>	<b>2.263</b>	<b>3.459</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	173	76	256	498	761

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>612</b>	<b>269</b>	<b>907</b>	<b>1.765</b>	<b>2.698</b>

Desde el año 1 se obtiene utilidades netas debido a la consideración de crecimiento de la demanda y al porcentaje de aceptación de la comercialización de huevos en el mercado objetivo. En el año 2 se reduce la utilidad neta del proyecto debido a la compra de las nuevas gallinas para abastecer el crecimiento de la demanda.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la composición contable de la empresa y su relación entre activo, pasivo y patrimonio:

Tabla 20 Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>6.635</b>	<b>7.438</b>	<b>7.433</b>	<b>8.048</b>	<b>9.482</b>	<b>11.952</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>2.935</b>	<b>4.490</b>	<b>5.237</b>	<b>6.605</b>	<b>8.124</b>	<b>10.679</b>
Efectivo	2.935	4.450	5.195	6.562	8.079	10.659
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	41	43	43	45	20
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>3.700</b>	<b>2.948</b>	<b>2.196</b>	<b>1.444</b>	<b>1.358</b>	<b>1.273</b>
Propiedad, Planta y Equipo	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700
Depreciación acumulada	-	752	1.504	2.257	2.342	2.428
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>1.659</b>	<b>1.850</b>	<b>1.575</b>	<b>1.283</b>	<b>951</b>	<b>723</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>-</b>	<b>437</b>	<b>446</b>	<b>479</b>	<b>522</b>	<b>723</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	173	179	184	190	196
Sueldos por pagar	-	245	245	245	245	245
Impuestos por pagar	-	19	23	50	87	282
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>1.659</b>	<b>1.412</b>	<b>1.129</b>	<b>804</b>	<b>430</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	1.659	1.412	1.129	804	430	-
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>4.976</b>	<b>5.588</b>	<b>5.858</b>	<b>6.765</b>	<b>8.531</b>	<b>11.229</b>
Capital	4.976	4.976	4.976	4.976	4.976	4.976
Utilidades retenidas	-	612	881	1.789	3.554	6.252

El estado de situación financiera refleja el crecimiento del patrimonio del propietario del proyecto.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo revela los movimientos de liquidez del proyecto, según la siguiente tabla:

**Tabla 21 Estado de flujo de efectivo**

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	1.761	1.028	1.692	1.891	3.010
Utilidad Neta		612	269	907	1.765	2.698
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		752	752	752	86	86
- Δ Inventario PT	-	(41)	(2)	(0)	(2)	25
+ Δ CxP PROVEEDORES		173	5	6	6	6
+ Δ Sueldos por pagar		245	(0)	-	-	-
+ Δ Impuestos		19	3	27	37	195
<b>Actividades de Inversión</b>	(3.700)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(3.700)		-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	6.635		(283)	(325)	(374)	(430)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	1.659	1.412	(268)	(325)	(374)	(430)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	4.976		-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	2.935	1.515	745	1.367	1.517	2.580
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		2.935	4.450	5.195	6.562	8.079
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>2.935</b>	<b>4.450</b>	<b>5.195</b>	<b>6.562</b>	<b>8.079</b>	<b>10.659</b>

La situación del proyecto no presenta desfases de liquidez debido a que se ejecutan compras de contado y esto permite que exista la cantidad de dinero necesario para la operación.

### 7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 22 Estado de flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		1.140	586	1.506	2.752	4.103
Gastos de depreciación		689	752	752	141	86
Gastos de amortización		-	-	-	-	-
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		138	61	205	399	610
22% IMPUESTO A LA RENTA		173	76	256	498	761
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		1.518	1.202	1.797	1.996	2.817
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(2.935)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	2.877	(3)	1	20	39
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(2.934)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	(2.935)	2.877	(3)	1	20	(2.895)
INVERSIONES	(3.700)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	45
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	281
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	(3.700)	-	-	-	-	326
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(6.635)	4.396	1.198	1.798	2.016	247

Los saldos del flujo de caja del proyecto son positivos a partir del año 1, debido a la aceptación del proyecto en el mercado objetivo.

### 7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

#### 7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 23 Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(6.635)	4.396	1.198	1.798	2.016	247
Préstamo	1.659	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(217)	(180)	(138)	(89)	(33)
Amortización del capital	-	(246)	(283)	(325)	(374)	(430)
	-	-	-	-	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	(4.976)	3.932	735	1.335	1.553	(216)

Al igual que el anterior flujo, en la posición del inversionista existe un saldo positivo desde el primer año, lo que indica que el pago del crédito inicial no afecta la generación de flujos, demostrando una correcta estructura de financiamiento de la inversión inicial.

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para la tasa de descuento se utiliza los siguientes datos:

Tabla 24 Cálculo de la tasa de descuento

	-
Tasa libre de riesgo	3,07%
Rendimiento del Mercado	10,25%
Beta	0,75
<b>Beta Apalancada</b>	<b>0,66</b>
Riesgo País	6,58%
<b>Tasa de Impuestos</b>	<b>22,00%</b>
<b>Participación Trabajadores</b>	<b>15,00%</b>
<b>Escudo Fiscal</b>	<b>33,70%</b>
Razón Deuda/Capital	33%
Costo Deuda Actual	14,00%

Aplicando las fórmulas correspondientes se obtiene: WACC= 14,66% y CAPM= 16,45%.

### 7.4.3 Criterios de valoración

Para evaluar el proyecto se utiliza los siguientes indicadores:

Tabla 25 Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$594,77	VAN	\$532,23
TIR	19%	TIR	23%
Periodo Recuperación	2,63	Periodo Recuperación	3,40

El valor actual neto superior a la inversión y la tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad permiten concluir que el proyecto de comercialización de huevos es un negocio viable.

Como principal recomendación se debe mencionar que el proyecto debe concentrarse en obtener el porcentaje de captación de clientes mencionado en los supuestos financieros, de esta manera se garantiza su sustentabilidad. En el caso que no logre esta captación de clientes el proyecto no es viable.

## 7.4 Índices Financieros

Tabla 26 Índices Financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	8,64	6,57	12,35	21,75	36,98	1,44
Prueba acida	8,57	6,49	12,29	21,69	36,93	1,12
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	48,67%	56,57%	28,13%	9,90%	2,52%	67%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	5,1	8,0	14,1	17,4	20,7	10,99
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	73,66%	75,18%	79,39%	79,57%	82,11%	30,00%
MARGEN OPERACIONAL	-9,00%	-4,55%	8,99%	18,90%	27,14%	14,25%
MARGEN NETO	-10,44%	-5,57%	5,51%	12,28%	17,91%	13,00%

Los indicadores de rentabilidad del proyecto son superiores a la industria a partir del año 4, lo cual refleja que el proyecto tiene una posición competitiva más débil con las empresas relacionadas en los primeros años de funcionamiento. En lo que respecta a la liquidez, el proyecto tiene mejor posición debido a su política de no conceder crédito a sus clientes.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. Partiendo del análisis realizado tanto de la industria como el entorno externo, se puede concluir que es el momento oportuno para incursionar en un proyecto de este tipo ya que se cuenta con la estabilidad económico-política necesaria para garantizar la inversión en el cual se va a incurrir.
2. El proyecto de comercialización de huevos enfocado en el segmento de docentes y administrativos de la UDLA es un emprendimiento que tiene una posición sensible, ya que, al tratarse de un mercado pequeño, la viabilidad financiera del proyecto se torna riesgosa para el inversionista.
3. Es de suma importancia para el proyecto formalizar los convenios comerciales con la Universidad de las Américas, debido a que estos van a generar el valor agregado que el cliente busca para tomar la decisión final de compra en lo referente a la distribución y facilidades de pago.
4. Aprovechando las facilidades que brindan las técnicas informáticas de comunicación de la institución, se concluye que es necesario establecer un plan de marketing integral con el objeto de dar a conocer la existencia de la granja UDLA y los beneficios nutricionales del producto que se oferta, para de esta manera lograr un posicionamiento en la mente del consumidor final.
5. En lo que respecta a los criterios de inversión, el Valor Actual Neto obtenido en el flujo del inversionista es \$532,23 y la Tasa Interna de Retorno de 23%, esto muestra una viabilidad financiera del proyecto.

6. El producto que se comercializa forma parte de la canasta básica de alimentos, es por ello, que tiene un alto porcentaje de aceptación en el mercado objetivo, el mismo que para este caso está plenamente identificado, siendo este factor una ventaja sobre la industria ya que al llegar al consumidor final de una forma más personalizada hace posible generar un mayor grado de fidelidad y posicionamiento. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es viable en vista de que existe la demanda requerida y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

## REFERENCIAS

AGROCALIDAD. (2018). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/la-institucion/>

ARCOTEL. (2016). Obtenido de [http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa1\\_ene2017-SMA.pdf](http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa1_ene2017-SMA.pdf)

Banco Central del Ecuador . (2017). [www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754](http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754).

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/images/bannersbce/producto-interno-bruto-g1-30062017.jpg>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *Indicadores de Coyuntura*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2017). *Reporte mensual de inflación*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201712.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2018). *Indicadores económicos*. Obtenido de

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2018). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2018). *Previsiones Macroeconómicas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>

BanEcuador. (2018). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/institucion/institucion-financiera/>

CONAVE. (2016). Obtenido de <http://www.conave.org/estadisticas.html>

EL COMERCIO. (2010). El huevo de codorniz tiene mas demanda. págs. <http://www.elcomercio.com/tendencias/huevo-codorniz-mas-demanda.html>.

EL COMERCIO. (FEBRERO de 2016). págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/productores-huevos-tungurahua-temen-quiebra.html>.

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de ingresos y gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.

MAGAP. (2017). Obtenido de es una zona en la que gracias a las bondades de su tierra la gran mayoría de la población trabaja en actividades agrícolas y ganaderas

Senescyt - Secretaría de Educación Superior, C. T. (2017). Obtenido de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/nuevas-politicas-para-el-desarrollo-de-la-universidad-en-el-ecuador/>

Superintendencia de Compañías. (1999). Ley de Compañías. Registro Oficial 312 de 5 de noviembre de 1999. Recuperado el 15 de Diciembre de 2017

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **ENCUESTA:**

La presente encuesta tiene como objetivo investigar sus gustos y preferencias referente al consumo de huevos. La misma es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para los fines investigativos mencionados.

Gracias por su colaboración.

### **Introducción:**

### **Datos generales:**

#### **Estado civil:**

Soltero	
Casado	
Unión libre	
Otros	

#### **Sexo:**

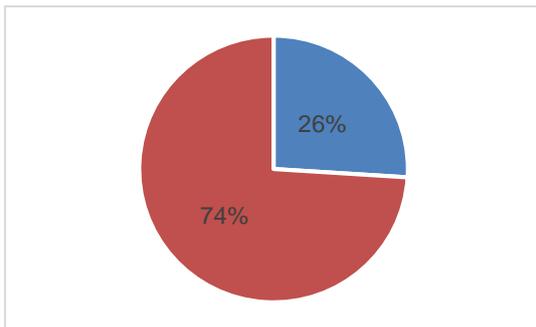
Masculino	
Femenino	

**1.- ¿Sabía usted que la UDLA tiene una granja con varios productos a su disposición?**

Si	
No	

**Respuesta:**

<b>Si</b>	<b>13</b>	<b>26 %</b>
<b>No</b>	<b>37</b>	<b>74%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>



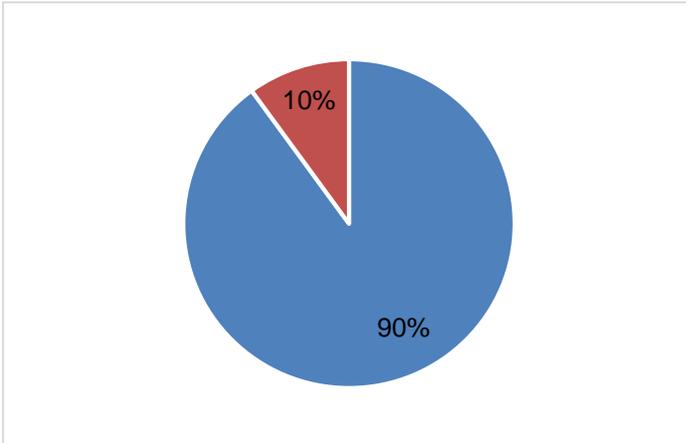
**2.- ¿Consumes Huevos en su dieta habitual?**

Si	
No	

Si su respuesta fue “**no**”, Usted ha terminado la encuesta. Agradecemos su participación. Si fue “**si**”, continúe por favor.

**Respuesta: 90 % si y 10 % no**

<b>Si</b>	<b>45</b>	<b>90%</b>
<b>No</b>	<b>5</b>	<b>10%</b>



3.- Considerando que el huevo es un alimento con un aporte nutricional muy importante ya que contiene proteínas, es bajo en grasas, minerales (Hierro, fosfato, potasio, magnesio), vitaminas (B12, B1, B2, B3, A,D,E).

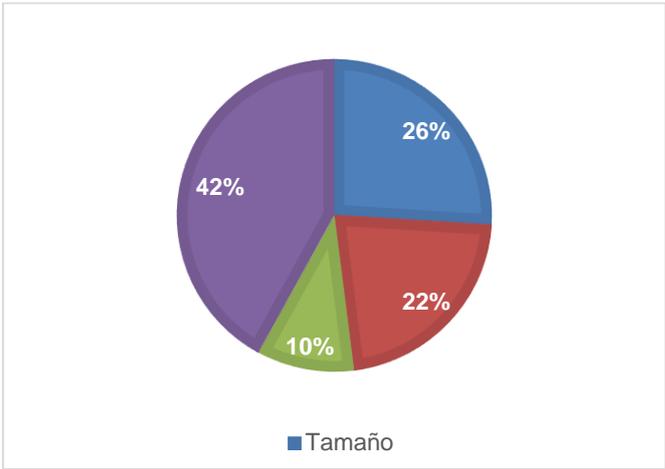
Califique de acuerdo con su preferencia los siguientes atributos del huevo. Siendo 1 el menos valorado y 5 el mejor valorado

Atributos del producto	1	2	3	4	5
Tamaño					
Sabor, olor, textura					
Gallinas criadas en libertad					
Contenido nutricional					

Respuestas:

Atributos del producto	1	2	3	4	5	Porcentajes
Tamaño					13	26%
Sabor, olor, textura			11			22%

Gallinas criadas en libertad		5				10%
Contenido nutricional				21		42%



**4.- ¿En qué lugar realiza la compra de este producto?**

Tienda de Barrio	
Mercados o ferias libres	
Supermercados	
Proveedor propio	
Otros	

**Respuestas:**

Tienda de Barrio	6	12%
Mercados o ferias libres	7	14%
Supermercados	37	74%

<b>Proveedor propio</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Otros</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>



### 5.- ¿Con cuánta frecuencia consume huevos?

Más de 4 veces a la semana	
1 vez por semana	
De una a 4 veces por mes	
Nunca	

### Respuestas:

<b>Más de 4 veces a la semana</b>	<b>43</b>	<b>86%</b>
<b>1 vez por semana</b>	<b>4</b>	<b>8%</b>
<b>De una a 4 veces por mes</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

<b>TOTAL</b>	50	100%
--------------	----	------



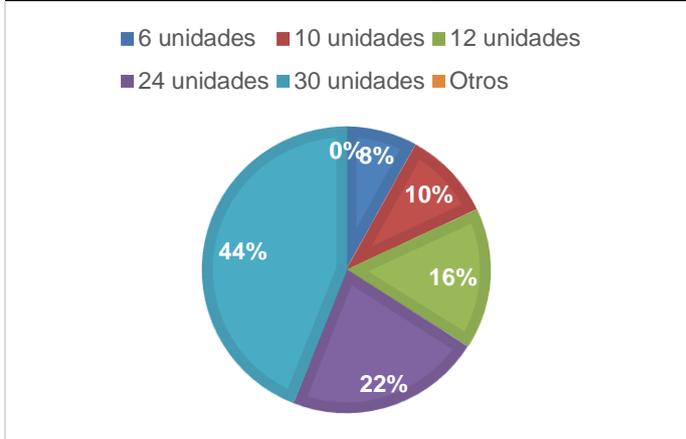
**6.- Seleccione la cantidad de huevos que compra**

6 unidades	
10 unidades	
12 unidades	
24 unidades	
30 unidades	
Otros	

**Respuesta:**

<b>6 unidades</b>	4	8%
<b>10 unidades</b>	5	10%
<b>12 unidades</b>	8	16%
<b>24 unidades</b>	11	22%
<b>30 unidades</b>	22	44%

Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

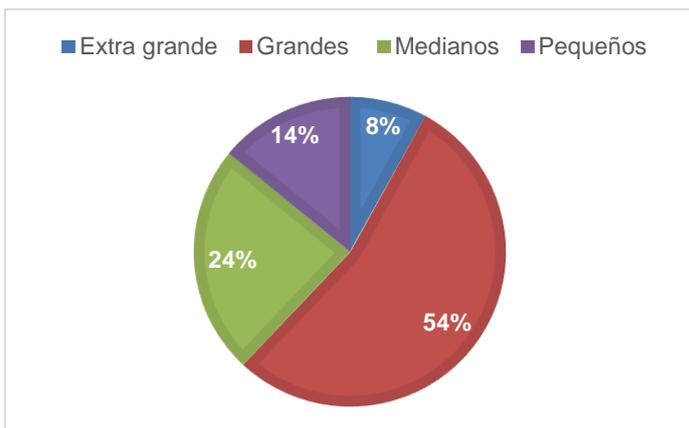


**7.- Seleccione el tamaño de huevos que consume**

Extra grande	
Grandes	
Medianos	
Pequeños	

**Respuestas:**

<b>Extra grande</b>	4	8%
<b>Grandes</b>	27	54%
<b>Medianos</b>	12	24%
<b>Pequeños</b>	7	14%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**8.- Señale la frecuencia con la que usted se abastece del producto**

Una vez a la semana	
Mas de una vez a la semana	
Una vez cada 15 días	
Una vez al mes	

**Respuestas:**

<b>Una vez a la semana</b>	4	8%
<b>Mas de una vez a la semana</b>	10	20%
<b>Una vez cada 15 días</b>	24	48%
<b>Una vez al mes</b>	12	24%
<b>TOTAL</b>	50	100%

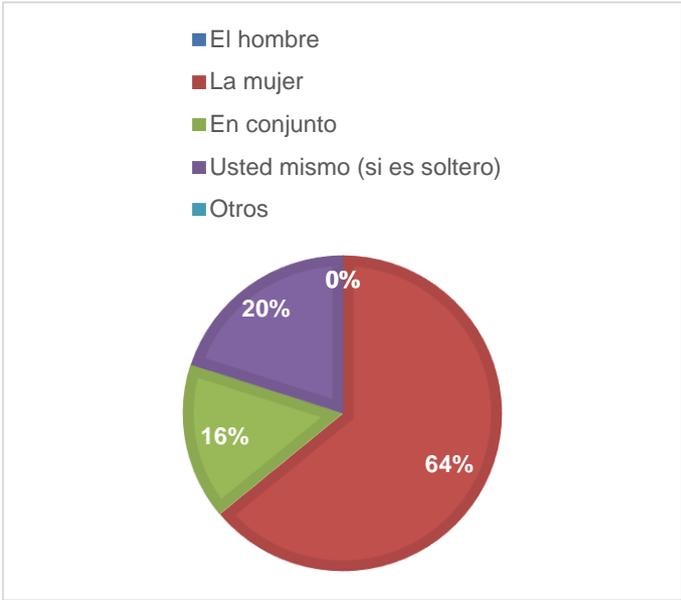


**9.- ¿Quién toma la decisión de compra del producto en su casa?**

El hombre	
La mujer	
En conjunto	
Usted mismo (soltero)	
Otros	

**Respuesta:**

<b>El hombre</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>La mujer</b>	<b>32</b>	<b>64 %</b>
<b>En conjunto</b>	<b>8</b>	<b>16 %</b>
<b>Usted mismo (soltero)</b>	<b>10</b>	<b>20 %</b>
<b>Otros</b>		<b>0 %</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100 %</b>



**10.- De acuerdo con los estándares dados, ubique en la categoría que considera el valor del huevo de acuerdo con su tamaño**

Huevo Extra grande	Precio por unidad \$ 0,17
Conveniente	
Caro	
Barato	

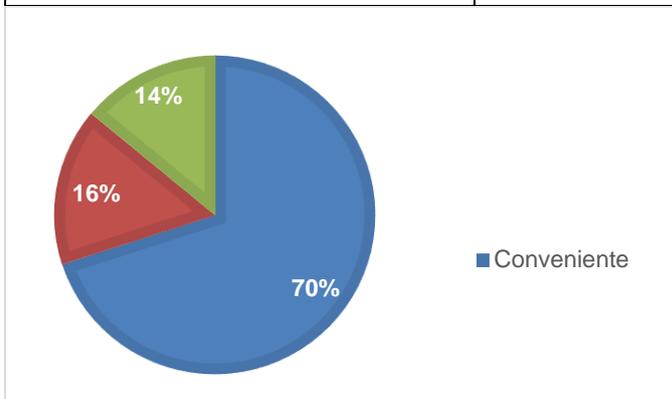
Huevo grande	Precio por unidad \$ 0,15
Conveniente	
Caro	
Barato	

<b>Huevo mediano</b>	<b>Precio por unidad \$ 0,14</b>
Conveniente	
Caro	
<b>Barato</b>	

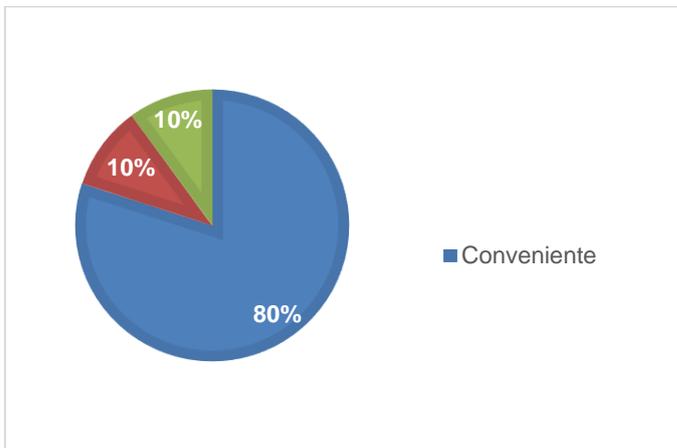
<b>Huevo pequeño</b>	<b>Precio por unidad \$ 0,12</b>
Conveniente	
Caro	
Barato	

**Respuestas:**

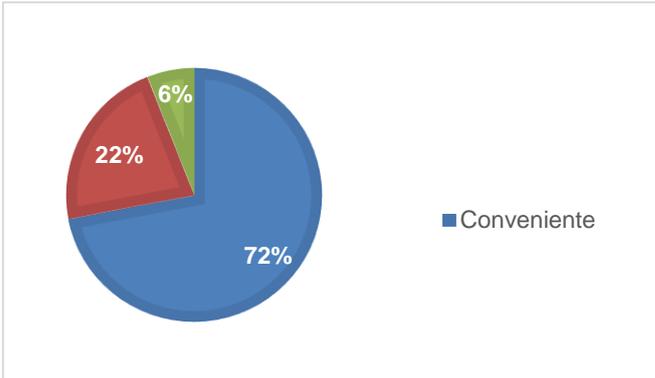
<b>Huevo Extra grande</b>	<b>Precio por unidad \$ 0,17</b>	<b>%</b>
<b>Conveniente</b>	35	70%
<b>Caro</b>	8	16%
<b>Barato</b>	7	14%
<b>TOTAL</b>	50	100%



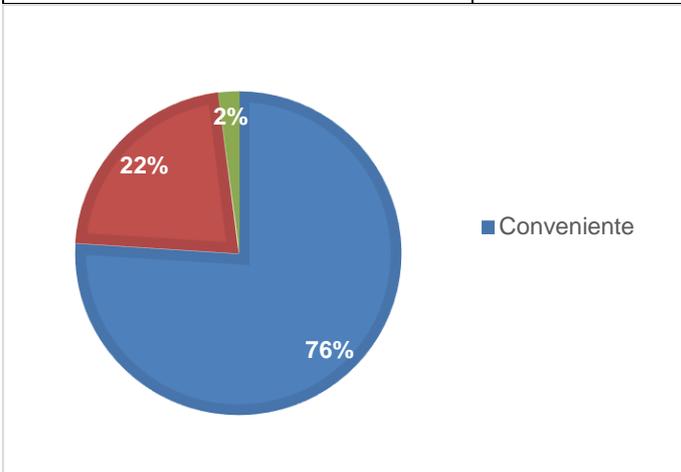
Huevo grande	Precio por unidad \$ 0,15	%
Conveniente	40	80%
Caro	5	10%
Barato	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Huevo mediano	Precio por unidad \$ 0,14	%
Conveniente	36	72%
Caro	11	22%
Barato	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



Huevo pequeño	Precio por unidad \$ 0,12	%
Conveniente	38	76%
Caro	11	22%
Barato	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



11 - ¿Qué tipo de empaque prefieren?

a.



b.



c.

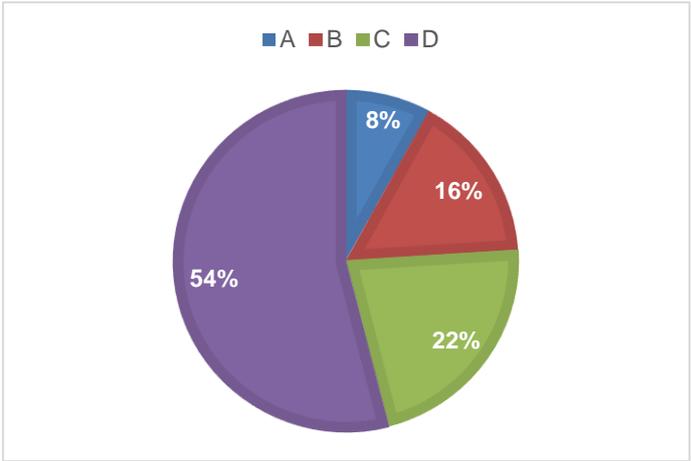


d.



Respuestas:

A	4	8%
B	8	16%
C	11	22%
D	27	54%
TOTAL	50	100%



12.- ¿Consumiría usted los productos de la granja UDLA?

SI	
NO	

Respuestas:

SI	47	
NO	3	

