

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CRIANZA Y
COMERCIALIZACIÓN DE POLLOS DE ENGORDE EN EL SECTOR DE
TUMBACO.**

Trabajo de investigación para la obtención del Título de
Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios

AUTOR

ROSERO CARAPAZ DOLORES DEL ROCÍO

DIRECTOR

Ing. Gabriela Sandoval S. MSc.

QUITO – ECUADOR
2016

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “ Plan de Negocios para la Creación de una Empresa de Crianza y Comercialización de Pollos de Engorde en el Sector de Tumbaco” presentado por Rosero Carapaz Dolores del Rocío, para optar por el Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, abril 2016

DIRECTOR

Ing. Gabriela Sandoval S. MSc.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

DOLORES DEL ROCÍO ROSERO CARAPAZ

171126520-5

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, **DOLORES DEL ROCÍO ROSERO CARAPAZ**, declaro ser autor del Plan de Negocios titulado: “Plan de Negocio para la creación de una empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde en el sector de Tumbaco “, como requisito para optar al grado de “Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los Usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 02 días del mes de agosto, firmo conforme:

Autor: ROSERO CARAPAZ DOLORES DEL ROCÍO

FIRMA:

C.I. 171126520-5

Dirección: Tumbaco, Comuna Central, Calle Pichincha Lote 17.

Teléfono: 2373-022

APROBACIÓN TRIBUNAL

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional, a quienes les hago un extenso agradecimiento, por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en Mi corazón, sin importar ahora donde estén, quiero darle las gracias por formar parte de este trayecto que al final hoy se hizo realidad.

Agradezco a la Universidad Indoamérica al personal docente administrativo y en especial a mi Tutora a la Ing. Gabriela Sandoval S. MSc. por formar parte de este proyecto de vida que con su conocimiento me ha apoyado para culminar este trabajo.

Gracias

DEDICATORIA

Dedico a mi Dios por darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, a mis hijos Byron y Vanessa quienes les robé el tiempo que era suyo para prepararme y ser ejemplo a seguir, a mi madre María Purificación y a mis hermanos quienes estarán orgullosos de mi triunfo, dedico especialmente a mi padre y hermano Galo, quienes ya no están conmigo pero sé que desde el cielo estarán mirándome y sonriendo, a Henry quien ha confiado en mí siempre y me dio su apoyo incondicional para llegar hasta aquí.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmer

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
SUMARIO INVESTIGATIVO	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
IDEA DEL NEGOCIO	2
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.....	2
1.1.1. Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto.....	4
1.1.2. Problemas encontrados hasta el momento	5
1.1.3. Problemas que se prevén.....	6
1.1.4. Soluciones	6
1.1.5. Contactos realizados para la puesta en marcha	7
1.1.6. Papel que juega cada socio en la puesta en marcha	8
CAPITULO II.....	9
ÁREA DE MARKETING	9
2.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO	9
2.1.1. Qué mercado se va a tocar en general.....	9
2.1.2.Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil.	11
2.1.3. Necesidades que cubre.	27
2.2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	29
2.2.1. Especificación del Servicio o Producto.....	29
2.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.	29
2.2.3. Presentación del Producto.....	30

2.2.4.	Precio del Producto	30
2.2.5.	Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)	31
2.2.6.	Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución)	31
2.2.7.	Seguimiento de Clientes.....	31
2.2.8.	Especificar mercados alternativos.....	32
2.3.	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA.....	32
2.3.1.	Descripción de la competencia.	32
2.3.2.	Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio. 33	
2.4.	COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS	35
2.4.1.	Determinación de Costos variables.....	35
2.4.2.	Determinación de Costos Fijos.	35
2.4.3.	Determinación de costo total del producto o servicio.	35
2.4.4.	Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado.....	36
CAPITULO III.....		37
ÁREA DE PRODUCCIÓN		37
3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	37
3.1.1.	Descripción de proceso de transformación.	37
3.1.2.	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	44
3.1.3.	Tecnología a aplicar.....	47
3.2.	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES.....	48
3.2.1.	Ritmo de producción.....	48
3.2.2.	Nivel de inventario promedio.	50
3.2.3.	Número de trabajadores.	53
3.3.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	55
3.3.1.	Capacidad de Producción Futura.	55
3.4.	DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS	56
3.4.1.	Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.	56
3.5.	CALIDAD.....	57
3.5.1.	Método de Control de Calidad.	57
3.6.	NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.....	58
3.6.1.	Seguridad e higiene ocupacional.....	58
CAPITULO IV.....		60
AREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....		60
4.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	60

4.1.1.	Visión de la Empresa	60
4.1.2.	Misión de la Empresa.....	60
4.1.3.	Análisis FODA.....	60
4.2.	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA	63
4.2.1.	Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna.....	63
4.2.2.	Describe brevemente los cargos del organigrama.....	65
4.3.	CONTROL DE GESTIÓN	69
4.3.1.	Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios.....	69
4.4.	NECESIDADES DE PERSONAL	70
4.4.1.	Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años.....	70
CAPITULO V.....		72
AREA JURIDICO LEGAL		72
5.1.	Determinación de la Forma Jurídica	72
5.2.	Patentes y Marcas	73
5.3.	Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales	75
CAPITULO VI.....		77
AREA FINANCIERA		77
6.1.	PLAN DE INVERSIONES.....	77
6.2.	PLAN DE FINANCIAMIENTO	79
6.3.	CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS.....	80
6.4.	CÁLCULO DE INGRESOS	87
6.5.	FLUJO DE CAJA	90
6.6.	PUNTO DE EQUILIBRIO	90
6.7.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	92
6.8.	EVALUACIÓN FINANCIERA	94
BIBLIOGRAFÍA		100
ANEXOS		102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Proveedores de aves e insumos consultados	8
Cuadro 2: Rol de cada Socio.....	8
Cuadro 3: Dimensiones Geográficas.....	11
Cuadro 4: Determinación de la población meta	12
Cuadro 5: Proyección del consumo histórico de carne de pollo en la Parroquia de Tumbaco	13
Cuadro 6: Tendencia de la demanda de pollo en Tumbaco periodo 2016 – 2020	14
Cuadro 7: Oferta histórica de Pollos en la Parroquia de Tumbaco 2011-2015.....	16
Cuadro 8: Proyección de la oferta de pollos en Tumbaco para el periodo 2016-2020	16
Cuadro 9: Proyección de la demanda potencial insatisfecha de pollo en Tumbaco.	17
Cuadro 10: Respuesta de los encuestados a los Items.....	19
Cuadro 11: Tipo de comercio.....	20
Cuadro 12: Sector de Ubicación de los locales	21
Cuadro 13: Comercialización de carne de pollo	21
Cuadro 14: Clientes con Proveedores Permanentes.....	22
Cuadro 15: Proveedores a los que compran.....	22
Cuadro 16: Frecuencia con que compran los pollos	23
Cuadro 17: Cantidad de pollos que se compran diariamente.....	23
Cuadro 18: Formas en la que gustaría recibir el producto	24
Cuadro 19: Peso en el que prefieren recibir el pollo.....	24
Cuadro 20: Gustos sobre la presentación del producto.....	25
Cuadro 21: Características que requiere un proveedor	25
Cuadro 22: Precio del producto en relación a la competencia	26
Cuadro 23: Disposición a comprar a otro proveedor	26
Cuadro 24: Medios por los cuales le gustaría informarse de la empresa	27
Cuadro 25: Precio referencial de la carne de pollo periodo 2011 - 2015.....	30
Cuadro 26: Resumen comparativos de los aspectos fuertes y frágiles de la Competencia	34
Cuadro 27: Costos Variables	35
Cuadro 28: Costos Fijos.....	35
Cuadro 29: Consumo de Balanceado por día.....	38
Cuadro 30: Cuadro 25: Temperatura para pollos.....	40
Cuadro 31: Equipos necesarios para el proceso productivo.....	46
Cuadro 32: Recursos Humanos vinculados al proceso productivo	47
Cuadro 33: Factores para determinar el ritmo de producción.....	49
Cuadro 34: Ritmo de trabajo definido por la empresa	50
Cuadro 35: Ciclo Productivo	50
Cuadro 36: Necesidades de balanceado de primer mes	51

Cuadro 37: Necesidades de balanceado de segundo mes.....	52
Cuadro 38: Necesidades de balanceado de tercer mes.....	53
Cuadro 39: RRHH de la empresa.....	54
Cuadro 40: Vacunas a emplear durante la crianza.....	56
Cuadro 41: Materias Primas por cada 2000 pollos.....	57
Cuadro 42: Matriz DAFO.....	62
Cuadro 43: Matriz de Estrategia.....	62
Cuadro 44: Ficha de datos de Gerente General.....	65
Cuadro 45: Ficha de datos de Gerente Administrativo Financiero.....	65
Cuadro 46: Ficha de datos del Asistente Administrativo - RRHH.....	66
Cuadro 47: Ficha de datos de Asistente Contable - Financiero.....	66
Cuadro 48: Ficha de datos de Gerente de Marketing y Ventas.....	67
Cuadro 49: Ficha de datos del Chofer.....	67
Cuadro 50: Ficha de datos de Gerente de Producción.....	68
Cuadro 51: Ficha de datos del Asistente de Bodega.....	68
Cuadro 52: Ficha de datos de Operarios de Granjas.....	69
Cuadro 53: Ficha de datos de Operarios de Faenamiento y Empaque.....	69
Cuadro 54: Indicadores de Gestión.....	70
Cuadro 55: Proyección de los RRHH hasta el año 3.....	71
Cuadro 56: Inversión Inicial.....	78
Cuadro 57: Costo de la Materia Prima.....	79
Cuadro 58: Capital de Trabajo.....	80
Cuadro 59: Costos por Galpón.....	81
Cuadro 60: Costos Operacionales.....	82
Cuadro 61: Costos operacionales proyectados.....	83
Cuadro 62: Gastos Estimados.....	84
Cuadro 63: Gastos Estimados Proyectados.....	85
Cuadro 64: Gastos Referente a la Mano de Obra.....	86
Cuadro 65: Gastos de depreciación proyectados.....	87
Cuadro 66: Ventas Proyectadas.....	89
Cuadro 67: Flujo de caja.....	90
Cuadro 68: Costos Fijos.....	91
Cuadro 69: Costos Variables.....	91
Cuadro 70: Punto de Equilibrio.....	91
Cuadro 71: Estado de Resultado Proyectado.....	93
Cuadro 72: Balance General Proyectados.....	93
Cuadro 73: Calculo de la TMAR.....	95
Cuadro 74: Razón Beneficio Costo.....	97
Cuadro 75: Periodo de Recuperación.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Crecimiento de la demanda de pollos en la Parroquia de Tumbaco 2016- 2020.....	14
Gráfico 2: Pirámide de Maslow	28
Gráfico 3: Flujo de Proceso de Crianza	42
Gráfico 4: Flujo de Proceso de Faenamiento	43
Gráfico 5: Distribución Espacial de la Empresa	45
Gráfico 6: Organigrama Estructural de la empresa.....	47
Gráfico 7: Organigrama Funcional de la Empresa.....	64
Gráfico 8: Punto de Equilibrio año 1	92
Gráfico 9: Razón Corriente	98
Gráfico 10: Margen de Utilidad.....	99

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLOS DE ENGORDE EN EL SECTOR DE TUMBACO

AUTOR: ROSERO CARAPAZ DOLORES DEL ROCÍO
TUTOR: GABRIELA SANDOVAL S.

La presente investigación tiene como objetivo determinar la factibilidad de crear una empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde en el sector de Tumbaco para el cual este estudio fue desglosado en un total de 6 capítulos. En la investigación se explica a grandes rasgos la actividad a desarrollar por la empresa, así como, los primeros pasos para la puesta en marcha del proyecto, se analizó el mercado objetivo al cual va dirigido los productos de la empresa, se definen las características fundamentales del producto a ofrecer así como el análisis de la competencia. Además se analiza el área de producción donde se definen los procesos productivos, la capacidad de producción y las materias primas esenciales para la producción, así como los métodos de control de la calidad a emplear, y se realiza un análisis del área de organización y gestión, donde se definen los objetivos de la empresa, la misión y visión de la misma, se identifican las necesidades de los recursos humanos así como las funciones de cada uno de ellos, se determinaron los indicadores de gestión necesarios para el adecuado control de la empresa, se analiza el área jurídica y legal de la empresa determinando que la misma será conformada como Compañía de Responsabilidad Limitada. Por último se proyecta el flujo de caja y los estados financieros por un periodo de 5 años, se determina la factibilidad del proyecto, dando como resultado la recuperación del capital en aproximadamente 4 años y 3 meses, con un VAN de 82.940,45 USD y la razón Beneficio Costo mostrando un resultado de 0,17 USD de beneficios por cada dólar de costos.

PALABRAS CLAVES: *Crianza de Ruber, Big Rok, Factibilidad de Granja avícola,*

ABSTRACT

TEMA: BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY OF AGING AND MARKETING OF BROILERS IN THE FIELD OF TUMBACO

AUTOR: ROSERO CARAPAZ DOLORES DEL ROCÍO
TUTOR: GABRIELA SANDOVAL S.

This research aims to determine the feasibility of creating a business breeding and marketing of broilers in the sector of Tumbaco for which this study was broken down into a total of 6 chapters. The research explains broadly the activity carried out by the company as well as the first steps for the implementation of the project, the target market which is targeted products company analyzed the fundamental characteristics are defined product offering as well as competitive analysis. Besides the production area where production processes are defined, production capacity and essential raw materials for production, and the methods of quality control to be used is analyzed, and an analysis of the area of organization and management is done where company goals are defined, mission and vision of it, the needs of human resources and the roles of each are identified, management indicators required were determined for proper control of the company the legal and legal area of the company determining that the same will be formed as Limited Liability company is analyzed. Finally cash flow and projected financial statements for a period of 5 years, the feasibility of the project is determined, resulting in the recovery of capital in about four years and three months, with an NPV of \$ 82,940.45 and cost benefit reason showing a result of \$ 0.17 in benefits for every dollar of cost.

DESCRIPTORES: *Raising Ruber, Big Rok, Feasibility Poultry Farm*

INTRODUCCIÓN

La industria avícola en el Ecuador se ha venido desarrollando con gran dinamismo desde 1970, lo que ha permitido integrar y relacionar en su crecimiento a otros sectores económicos, transformándose así en una cadena agroindustrial consolidada, que mediante dos pilares primordiales como son: la inversión en tecnología y la aplicación de normas de higiene y bioseguridad han logrado que sus unidades productivas manejan altos niveles de productividad y eficiencia (Gordon, 2015).

La avicultura ecuatoriana durante los últimos años, ha jugado un papel importante en la generación de empleo y riqueza, constituyéndose en un rubro importante del PIB agropecuario, a pesar de los problemas ocasionados por la crisis económica y la presencia de fenómenos naturales adversos (Gordon, 2015). La producción de huevos y carne, dentro del sector avícola demuestra un crecimiento constante. Según el censo avícola 2006 realizado por MAGAP, AGROCALIDAD y CONAVE se identificaron 1567 granjas de avicultura familiar o de traspatio (Conave, 2006)

El consumo de carne de pollo se ha establecido como la alternativa más rápida y económica para compensar la alimentación diaria en los hogares ecuatorianos, garantizando una dieta balanceada, saludable y nutritiva, lo que ha traído consigo el incremento de la demanda de dicha carne, siendo este un sector de gran desarrollo en los últimos año y muy propicio para la inversión, de ahí la importancia de analizar las distintas herramientas que brinden los criterios necesarios para determinar si dicha inversión es viable o no.

Por las causas anteriormente señaladas es que proyecta la siguiente investigación realizada con el objetivo determinar la factibilidad de crear una empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde en el sector de Tumbaco, utilizando como guía el formatos de la Universidad Tecnológica Indoamérica (2014) con un total de 6 capítulos. En el primer capítulo se explica a grandes rasgos la idea del negocio a desarrollar. En el capítulo II se ha de analizar el área de marketing, como es el mercado objetivo de la empresa, las características del producto y un análisis comparativo de la competencia. En el tercer y cuarto capítulo se ha de analizar el área de producción, y el área de organización y gestión. En el quinto capítulo se ha de analizar el área jurídica y legal de la empresa y por último en el capítulo VI se determinará la factibilidad económica y financiera de la propuesta.

CAPITULO I

IDEA DEL NEGOCIO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La idea de producir y comercializar la carne de pollo en la localidad de Tumbaco, comenzó al haber hecho una previa investigación de que tanto es consumida la carne de pollo en esta localidad como en la ciudad de Quito provincia de Pichincha; esta provincia cuenta con una población de aproximadamente 2.5 millones de habitantes y solo el Distrito Metropolitano de Quito tiene un total de 2'239.191 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015).

En lo que se refiere en el campo de la avicultura, la parroquia de Tumbaco tiene mayor importancia el rubro de producción de carne y huevos. Existen cerca de 3 plantas avícolas en las que se utiliza un alto nivel tecnológico y los beneficios son muy aceptables. La totalidad de los volúmenes de producción es cautivada normalmente por el mercado de Quito y la provincia de Pichincha lo que descuida a la demanda de la población de Tumbaco. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

El Foro Avícola (2014) señala que:

Hace catorce años, antes de la crisis del año 2000, el consumo de carne blanca de pollo en el país fue aproximadamente de 130 millones de pollos al año o su equivalente a 455'000.000 kilos de carne. Para el 2013 fue de 310 millones de pollos al año o su equivalente a 1.085'000.000 de kilos de carne.

En el Ecuador la producción y comercialización de pollos ha tenido un desarrollo industrial de alta escala, cubriendo todos los climas y regiones del país debido a que las especies tienen una alta adaptabilidad, producción rentable, gran aceptación en el mercado por su costumbre alimenticia, y disposición para encontrar pollos de buena raza para introducirnos en el mercado y fácil acceso del consumidor a estos mercados.

En el país la industria avícola de carne de pollo tiene una gran demanda por parte de la población por el alto consumo de las carnes blancas, ya que es un producto sano, fresco, fácil de preparar y el uso en diferentes combinaciones gastronómicas, accesible a la economía de los ecuatorianos y de precio adecuado. Las grandes empresas dedicadas a la avicultura y específicamente a la crianza y comercialización de carne de pollo como: PRONACA, AVÍCOLA FERNÁNDEZ, POLLOS ORO, AVITAL S.A., entre otros, abastecen a los mercados mayoristas y detallistas en las ciudades del país, sin contar con las crías de aves en la población rural y urbana (pág. 25).

En el Valle de Tumbaco en la actualidad, existe un déficit de producción y comercialización de carne blanca o de pollo debido a una alta demanda del producto, ya que la producción del sector se distribuye a nivel nacional y cubre las principales ciudades del país debido a la alta población de la ciudad de Quito no se cubre la demanda local.

De esta reseña es importante para la localidad de Tumbaco tener una finca avícola productora de carne de pollo de engorde, con su comercialización se puede cubrir una demanda existente de forma local que cumplan con los estándares de calidad y distribución de aves en el mercado, desde la tienda del barrio hasta los supermercados de la localidad, donde su marca se poseione por su calidad, frescura y reconocimiento con su producto. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

Este proyecto ayudará al crecimiento económico de la población de Tumbaco y de sus alrededores generando empleo local, ya que existe mano de obra que ha trabajado en granjas avícolas y cuentan con muy buena experiencia en esta actividad avícola. Mediante la actual propuesta se pretende cubrir las necesidades con relación a la carne de pollo que poseen los consumidores locales y del país. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

En el presenta plan de negocio se contemplará la cría y comercialización de pollos en la provincia de Pichincha, específicamente la parroquia de Tumbaco, en correspondencia con la demanda de pollos existente en dicha localidad.

Para determinar la demanda y las particularidades de los consumidores se llevará a cabo la investigación de mercado; a base de la información levantada en esta localidad, se determinara el volumen de producción, las características de los pollos y posteriormente a esto se determinaran la capacidad del proyecto, infraestructura, materiales, equipos y el personal inevitable para la ejecución de las operaciones de industrialización y comercialización de pollos en esta localidad. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

Para este proyecto se ha escogido la producción como la comercialización de aves (pollos), porque es una de las carnes más nobles debido a que no se alcanza a consumir pescado, carne roja o de cerdo constantemente, más allá del valor monetario de este tipo de carnes sino por otras atenciones correspondientes al orden geográfico o cultural los que serían:

- ✓ En el caso de los animales de carne roja en el caso de no ser correctamente faenados la ración no precisamente será buena y su precio es alto.
- ✓ La fragilidad del pescado provoca que no esté en todo momento en el mercado.
- ✓ El cerdo tiene también un precio elevado comparado al pollo.
- ✓ Las consecuencias de mantener una dieta en carnes rojas puede afectar a la salud.

La carne de pollo no difiere demasiado en su aspecto con relación a las otras carnes, la grasa se distingue por ser bien blanca y ostentar reducidos contenidos de colesterol, (varias veces menor que la carne de oveja o de vaca), razón por la cual, actualmente es recomendada por nutricionistas de los países de alta población. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

El Sitio Avícola (2014) Señala que:

“La carne de ave tiene un contenido preñimiento de carbroteico medio, se establece que la carne de pollo evidencia un 21 %, superando al 19% de los bovinos y 18% de los ovinos. En cuanto al rendimiento de carnes faenadas, puede decirse que este se ubica entre el 55% y 60%.” (pág. 2)

Por otra parte la carne de pollo es sana, ya que no tiene ninguna enfermedad contagiosa que pueda poner en peligro la salud de la población, el consumidor dispondrá de una carne con un buen valor nutritivo y posiblemente a un menor costo. (pág. 2)

1.1.1. Pasos dados hasta el momento para poner en marcha el proyecto

Se ha revisado la bibliografía especializada dada en: libros y revistas sobre crianza de aves de corral, administración de fincas, se ha asistido a seminarios de emprendimientos generados por PRONACA y la Corporación La Favorita en donde se explican los procesos técnicos, sanitarios, veterinarios, manejo de especies y crías, mejoramientos de la especie entre otros aspectos relacionados con las aves de corral.

Se ha revisado las características que tendrán la o las razas que se seleccionen de aves de corral, las cuales podrían ser una combinación entre Ruber y Big Rok conocida como bb entre las más opinadas por su rendimiento en carne.

Se ha establecido contactos con veterinarios y expertos en crianza y manejo de fincas avícolas buscando el conocimiento de los atributos de las especies, sanidad del ave, rendimiento del costo de animal y su producción de carne, las cuales deben mostrar los siguientes parámetros:

- ✓ Estándares de pollo de carne como es una conversión de 1.5 a 1.8 con una mortalidad del 2% y rendimiento del 86% en carne libre de plumas y menudencias.
- ✓ Estas especies de aves deben estar listas para su proceso a los 42 días con un peso promedio de 2.7 kilos cada uno aunque el genotipo de los pollos cambian cada año.

Se ha recolectado información de la ASPA, Asociación de Productores Avícolas del Ecuador, referente a especies, modelo de fincas, medicinas, vacunas, procesos de crianza, comercialización como costos referenciales del pollo vivo, pollo entero, pollo vacío, esto orientará al momento de definir los procesos, costos entre otros. (Nápoles, 2014)

1.1.2. Problemas encontrados hasta el momento

Los principales problemas que se tendría para dar inicio a este proyecto serían los atañidos con el cálculo de la oferta del producto, ya que constan criadores informales que no son constantes en la zona, pero si existen datos de los productores registrados en el MAGAP, proporcionados por la Agrocalidad. (Nápoles, 2014)

Determinar la o las especies de aves que sean las más indicadas en rendimiento de carne, por lo que se debe tener pleno conocimiento del proceso de crianza, técnicas de reproducción, faenamiento y sanitarios.

Los productos sustitutos que existen en el mercado como lo son las otras carnes provenientes de otros animales tales como: cordero, chivo, vaca, cerdo como los más representativos, que pueden remplazar a la carne de pollo y direccionar la demanda final al consumo de otra carne. (Nápoles, 2014)

La correcta identificación del proceso de crianza y comercialización es un determinante al momento de avanzar con el estudio, ya que se requiere de terrenos apropiados infraestructura, veterinarios, medicinas, maquinaria especializada, que se la puede encontrar en el país como por importaciones o adaptar a las ya existentes en el mercado, este costo puede encarecer el animal en su etapa de venta. (Nápoles, 2014)

Cumplir con los siguientes requisitos legales y ambientales para poder dar inicio con la actividad y mantener un estatus de granja con buenas prácticas de producción.

- ✓ Inscripción en el Registro Público.
- ✓ Inscripción en la Superintendencia de Compañías y Seguros.
- ✓ Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC).
- ✓ Registro en la Patente Municipal.
- ✓ Afiliación a la Cámara de Producción.
- ✓ Afiliación de la compañía en el Registro Mercantil.
- ✓ Permiso de funcionamiento de bomberos.
- ✓ Autorización sanitaria para construcción avícola que otorga AGROCALIDAD
- ✓ Obtención del certificado sanitario de control oficial de granjas avícolas

1.1.3. Problemas que se prevén

Los problemas que se preverían a futuro estarían principalmente en:

Inconvenientes de carácter ambiental, por los olores, las descargas líquidas y el procesamiento de los desechos, para los que se deben planificar un plan de medidas para mitigar dichos impactos ambientales.

Surgimiento de nuevos competidores o productos sustitutos que dificulte el nivel de ventas y reduzca el segmento del mercado.

Determinar el canal de distribución más adecuado para la comercialización de los pollos, debido a que los habitantes del valle de Tumbaco lo realizan en el mercado o en tiendas de barrio cercanas a estos.

Mantener la calidad de la especie del pollo en sus cuidados genéticos ya que podrían afectar a la oferta del animal.

Que el costo de producción del pollo no esté dentro de los parámetros comerciales del mercado.

1.1.4. Soluciones

El canal de distribución podría escogerse con la correcta investigación del mercado para determinar el más conveniente, también se podría insertar la producción de la finca a las empresas procesadoras de carne y alimentos como Pronaca.

La adquisición de buenas especies de aves que sean tolerantes a enfermedades y al crecimiento y engorde acelerado permitirán un rendimiento adecuado en la producción de forma óptima, esto se puede lograr con el adecuado asesoramiento veterinario y ayuda técnica que den los proveedores de los insumos y de los pollos.

La ASPA, proporcionará asistencia técnica para llevar a cabo la infraestructura necesaria, métodos eficientes y apoyo veterinario como nutricional que beneficie a la crianza y cuidado del animal. (Nápoles, 2014)

Los costos pueden ser definidos técnicamente en cada proceso y estos serán propicios si se investigan los potenciales insumos, infraestructura, recursos entre otros y se genera una metodología de costeo competitivo.

1.1.5. Contactos realizados para la puesta en marcha

Los principales contactos efectuados son:

La ASPA, brindará la asistencia técnica para el inicio de la Granja Avícola, proporcionando apoyo en la selección de la especie de ave, manejo genético, procesos de crianza y faenamiento como en procedimientos para insertar la producción en las empresas procesadoras de alimentos. (Nápoles, 2014)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) ha proporcionado información de los principales productores de pollitos, lugares de asentamiento de la finca avícola, descripción de los principales proveedores de insumos veterinarios.

Con los principales suministradores de cerdo del país y fundamentalmente a los productores de las especies de aves Ruber y Big Rok conocida como bb, los cuales se halla en las provincias de Pichincha, Imbabura y Los Ríos.

A continuación se presenta los principales proveedores consultados:

Cuadro 1: Proveedores de aves e insumos consultados

PROVEEDOR	PRODUCTO	UBICACIÓN
Pronaca	Aves especie	Quito
Casag	Aves	Quito
Liris	Balanceados	Guayaquil
India	Insumos veterinarios	Quito
Afaba	Balanceados	Quito
Nutril	Balanceados	Babahoyo – Los Ríos
Medicina Avícola	Insumos veterinarios	Babahoyo – Los Ríos
Importa Mecánicos	Faenadora Mecánica	Guayaquil - Guayas

Fuente: (Agroecuador, 2014)

Elaborado por: La Autora

1.1.6. Papel que juega cada socio en la puesta en marcha

Los socios de este plan de negocios serian 3 y estos contribuirían de la siguiente forma:

Cuadro 2: Rol de cada Socio

SOCIO	CARGO	FUNCIONES
Ing. Rocío Rosero	Gerente General	Representa a la empresa Planifica estratégicamente y operativamente Administra, dirige, planifica, controla las ventas.
Ing. Byron Rosero	Gerente Adm. Fin.	Control de inversiones Control Cartera y Cobranzas Control Ingresos y Egresos Análisis del balance Análisis de flujo de efectivo Control de costos y gastos
Ing. Vanessa Rosero	Gerente de Ventas y Marketing	Publicidad, Marketing dirigir y controlar la actividad de las ventas estudio de mercado, metas, presupuesto de ventas, elaborar plan de mercadeo, establecer políticas de ventas y eventos

Elaborado por: La Autora

CAPITULO II

ÁREA DE MARKETING

2.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO

Según (Ortiz, 2013) manifiesta que:

“El mercado es el contexto en donde tienen lugar los intercambios de productos y servicios. Es decir que en ese contexto es en dónde se llevan a cabo las ofertas, las demandas, las compras y las ventas.”

El mercado de la empresa lo conforman todos aquellos consumidores mayoristas o mercados intermediarios entre la empresa productora y comercializadora de pollos de engorde y el cliente final que es la población, del sector de Tumbaco.

2.1.1. Qué mercado se va a tocar en general.

Partiendo de que Ecuador es un país históricamente consumidor de carne blanca de aves, su dieta ha sido balanceada entre la carne de res y de pollo, siendo esta última de crianza de corral o de fincas menores con alimentación básica de granos. Es importante señalar que el consumidor podía acceder a estas a través de los mercados municipales ubicados en las parroquias tanto urbanas como rurales y de algunos supermercados (Castillo, 2014).

Este tipo de aves de corral tenían una alimentación balanceada en granos y vegetales, su tamaño variaba dependiendo de la raza del ave, el clima; el consumidor tenía mucha confianza en los beneficios de las aves, ya que incluso servían como dieta para ciertas enfermedades en su etapa de recuperación de las mismas. (Castillo, 2014).

La avicultura como actividad productiva, en la actualidad es considerada una industria que está en constante crecimiento, transformando así, proteína vegetal en proteína animal en la forma más efectiva para el consumo humano. En el país se ha dado amplio desarrollo a la avicultura surgiendo algunas empresas avícolas, naciendo la empresa India en la década de los 80 que posteriormente cambiaría su nombre a Pronaca y algunos más como: Pollos Oro y Pradera.

En la parroquia rural de Tumbaco perteneciente al Distrito Metropolitano de Quito la provisión de pollos ha sido más de granja o pequeñas fincas que aprovisionaban este animal

para su consumo y que también se convirtió en un atractivo turístico la gastronomía basada en las aves de corral que son el atractivo del valle de Tumbaco como tal.

La demanda de carne blanca de pollo se ha incrementado en los últimos años gracias a que las familias del sector se han inclinado hacia el consumo de la misma, por ser una carne relativamente barata en comparación de otras carnes y por las varias combinaciones gastronómicas que se pueden conseguir en función de esta carne.

Los aspectos anteriormente citados muestran las probabilidades de éxito existentes en el mercado avícola, cuya segmentación será:

Dimensión conductual

Tipo de necesidad:	Alimentación,
Tipo de compra:	Selectiva
Relación con la marca:	SI
Actitud frente al producto:	Positiva

La posición geográfica propuesta para la empresa avícola es en el Ecuador, región sierra, provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito parroquia rural de Tumbaco, la cual según la Administración Zonal alberga los siguientes barrios: Cabecera, San Blas, Santa Rosa, Santa Ana, La Viña, Churo Loma, La Esperanza, Collaqui, La Tola, El Arenal, Chuspiaco, Rumi Huayco, La Comuna, Leopoldo Chávez, Tola Grande, Tola Chica, Ocaña, Olalla, San Antonio, La Dolorosa, La Morita, Chiviquí. La población general de la Zona es de 53.894 habitantes distribuidos entre sus barrios.

Con dicha información se establece la población geográficamente señalada, la cual se ubicaría en Tumbaco; a continuación se presenta esta información en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Dimensiones Geográficas

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	Ecuador
PROVINCIA	Pichincha
CANTÓN	Distrito Metropolitano de Quito
Población de DM de Quito	2'239.191
Parroquia Rural DM QUITO	Tumbaco
Población Parroquia Tumbaco	53.894

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Administración Municipal Zonal de Tumbaco, 2015)

2.1.2. Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? definición y perfil.

El mercado objetivo para la empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde en el sector de Tumbaco presenta las siguientes consideraciones, las cuales orientarán al tipo de consumidor que comprará los pollos que la empresa avícola produzca.

Según (Pronaca Cia., 2014) Señala que los canales de distribución de los productos avícolas, sean estos en pie como procesados tienen un consumidor final que es el ciudadano, a esto según su preferencia gastronómica los adquirirá a través de un intermediario o canal detallista único o múltiple directo o indirecto.

Es así que el canal detallista o minorista directo, es el que arriesga su capital con la compra de este tipo de productos cárnicos, sean: aves, res o cerdo entre los más referenciales.

En este tipo de canal están consideradas las tiendas de barrios, micro mercado, tercenas, supermercados menores, supermercados, como las más referenciales, los cuales adquieren el producto al productor principal, por lo que el consumidor final adquirirá el producto a través de este canal.

Es importante señalar que existe un canal indirecto para adquirir un pollo procesado que tiene como valor adicional su cocción a través de una preparación final, estos establecimientos se consideran: asaderos de pollos, restaurantes, restaurantes especializados, chifas, restaurantes gastronómicos entre otros.

En conclusión el consumidor final adquirirá el producto “pollo” a través de un canal minorista directo o a través de un canal indirecto pero con un valor adicional que es su preparación según la necesidad gastronómica del cliente.

De forma general el mercado objetivo será conformado por locales de venta de comida preparada como son: restaurantes, chifas, asaderos entre los principales y locales que abastecen de víveres y alimentos a la población como lo son: tiendas, tercenas, supermercados entre los más representativos, que se encuentran en la ciudad de Tumbaco.

Universo de la Investigación

Para el cálculo del universo de esta investigación, se ha realizado un levantamiento de información en la unidad de Patentes Municipales de la Administración Zonal de Tumbaco, Unidad de Rentas, la cual da como resultado que los locales de venta de comida preparada calificados como restaurantes según su especialidad que han obtenido su patente municipal y que tienen permiso de actividad Turística en el año 2014 son 189; locales que abastecen de víveres y alimentos y demás productos de consumo, han obtenido su patente municipal 196 establecimientos; El total de locales de restaurantes y establecimientos que abastecen de víveres y alimentos a la población son 385, los cuales conformarían nuestros clientes potenciales y por ende la población de dicha investigación. (Administración Municipal Zonal de Tumbaco;, 2015) (P. 21)

Cuadro 4: Determinación de la población meta

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Restaurantes en Tumbaco	Patentes Generadas Municipio	189
Establecimientos de venta de víveres.	Patentes Generadas Municipio	196
TOTAL POBLACIÓN MERCADO META		385

Elaborado por: La Autora

Fuente: (Administración Municipal Zonal de Tumbaco;, 2015)

Demanda

Según el “Estudio de la demanda de carne de pollo en la parroquia de Tumbaco DMQ” realizado por la empresa Pronaca (2015). Para el año 2011 la población de la parroquia de Tumbaco fue de 50.940 hab., los cuales consumieron 4.925 pollos por día, y para el año 2015 la población estaba en 53.894 hab., los cuales consumieron 5.211 pollos al día. Estas cifras permiten estimar que el 9,67% de la población consume diariamente pollo. La proyección de

crecimiento de los habitantes se la calculo con la tasa de 1,419% según el INEC para Tumbaco. Se considera que un pollo promedio pesa 2,7 kilos variando si es entero o vacío, por lo que para el año 2015 la demanda de pollos para el consumo fue de 14.068 kilos diarios.

De estos datos se concluye que el mercado de Tumbaco demando para el año 2015, 5.211 pollos por día y para el año 1'875.798 pollos correspondiendo a un consumo diario del 9.67% de la población.

De la información suministrada por Pronaca se elaboró el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Proyección del consumo histórico de carne de pollo en la Parroquia de Tumbaco

AÑO	POBLACIÓN	POLLOS DÍA	KILOS DE CARNE DE POLLO DIARIOS	POLLOS AL AÑO (360 DÍAS)	KILOS DE CARNE AL AÑO (360 DÍAS)
2011	50,940	4,925	13,298	1,773,000	4,787,100
2012	51,663	4,995	13,486	1,798,159	4,855,029
2013	52,396	5,066	13,678	1,823,675	4,923,922
2014	53,140	5,138	13,872	1,849,553	4,993,792
2015	53,894	5,211	14,068	1,875,798	5,064,654

Fuente: (Pronaca;, 2015); (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Según Pronaca la demanda del 2015 de carne de pollo fue de 5.211 pollos al día y al año la demanda sería de 1.875.798 pollos.

Cabe considerar que la tasa de crecimiento poblacional considerada para el estudio de Pronaca es de 1,419% según el censo del 2010 (Administracion Municipal Zonal de Tumbaco;, 2015)

Por tales razones se puede determinar que anualmente la demanda de carne de pollo tiene una tendencia al aumento y proporcional al incremento de la población y la preferencia de la demanda será a crecer.

Con la información proporcionada por el estudio de PRONACA, se procede a realizar los cálculos de la demanda potencial insatisfecha de pollos que demanda la parroquia de Tumbaco para el periodo 2015 – 2020, considerando el crecimiento poblacional del 1,419%. Se considera que el 9,67% de la población consume diariamente carne de pollo, con esto datos se elabora el siguiente cuadro. (Pronaca;, 2015)

Cuadro 6: Tendencia de la demanda de pollo en Tumbaco periodo 2016 – 2020

AÑO	POBLACIÓN	POLLOS POR DÍA	POLLOS AL AÑO	KILOS DE CARNE DE POLLO AL AÑO (360 DÍAS)
2015	53,894	5,211	1,875,798	5,064,654
2016	54,659	5,284	1,902,415	5,136,522
2017	55,434	5,359	1,929,411	5,209,409
2018	56,221	5,436	1,956,789	5,283,330
2019	57,019	5,513	1,984,556	5,358,301
2020	57,828	5,591	2,012,717	5,434,335

Fuente: (Pronaca;, 2015); (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Por lo datos anteriormente mostrado se puede observar que la demanda para el 2016 será de un estimado de 5.211 pollos diarios y para el año quinto del proyecto es decir el año 2020 será de 5.591 pollos diarios y de 2'012,717 pollos al año, observándose un crecimiento paulatino desde el 2015 al 2020.

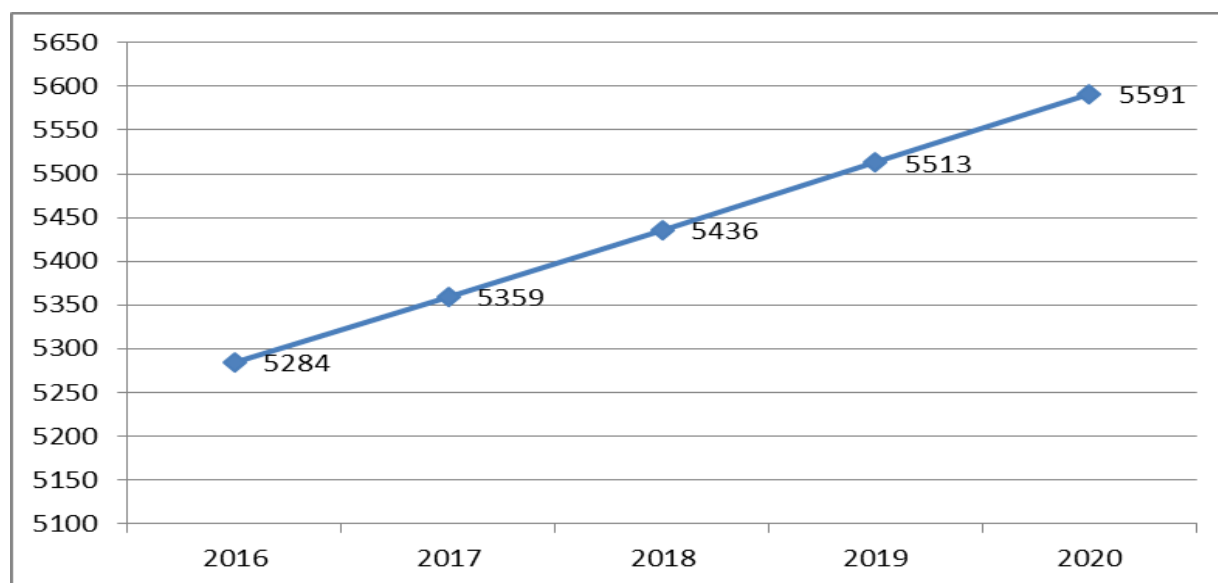


Gráfico 1: Crecimiento de la demanda de pollos en la Parroquia de Tumbaco 2016- 2020
Elaborado por: La Autora

Oferta

En el actual mercado de Tumbaco existe la oferta competitiva, ya que existen más de 2 empresas que ofertan el producto, están legalmente constituidas y también existen personas naturales que producen de manera industrial o artesanal y que ofertan carne de pollo en diversas presentaciones aunque las más recurrentes son pollo entero completo o pollo entero vacío.

Al igual que en la demanda, existen algunos factores que producen cambios en la oferta, como son, el valor de los insumos, el desarrollo de la tecnología, el clima, nuevos competidores, los cuales influyen de la siguiente forma:

El valor de los insumos: El valor de los insumos juega un papel importante en la oferta y comercialización de la carne de pollo, ya que este se verá reflejado directamente en el costo del pollo y por lo tanto si el valor de los insumos sube, la oferta de la carne de pollo bajará, ya que el precio de comercialización subirá y creará un impacto negativo para la empresa en el consumidor, reflejándose en la oferta.

Desarrollo de la Tecnología: La tecnología utilizada correctamente significará una disminución en los costos de producción, es decir se genera mayor ingresos a la empresa o se puede crear estrategias de mercado donde se estará dispuestos a entregar una mayor cantidad del bien al mismo precio que les ofrecía a los clientes antes del cambio tecnológico que permitió bajar su costo productivo.

Clima: Es importante determinar que la razas más resistentes y de alta producción de carne son la Ruber, Big Rok, las cuales pueden tolerar el clima de la parroquia Tumbaco el cual está entre los 2300 msnm hasta los 2400 msnm, oscilando la temperatura entre 12 a 35 °C, por lo que el no considerar una raza apropiada al clima puede producir perdidas y costos en veterinarios, medicinas y muerte del animal.

Nuevos Competidores: la aparición de nuevas empresas podría afectar directamente a la oferta de la empresa, ya que las nuevas empresas van a querer posicionarse y tener un lugar en el mercado.

Del estudio efectuado por PRONACA en la parroquia de Tumbaco, se puede obtener los siguientes datos de la oferta real en el periodo 2011-2015.

En el cuadro No. 7 se presentan los datos de la oferta histórica hasta el año 2015 del producto.

Cuadro 7: Oferta histórica de Pollos en la Parroquia de Tumbaco 2011-2015

AÑO	POLLOS DÍA	KILOS DE CARNE DE POLLO DIARIOS	POLLOS AL AÑO (360 DÍAS)	KILOS DE CARNE AL AÑO (360 DÍAS)
2011	3103	8378	1,117,015	3,015,941
2012	3147	8496	1,132,866	3,058,737
2013	3192	8617	1,148,941	3,102,141
2014	3237	8739	1,165,244	3,146,160
2015	3283	8863	1,181,779	3,190,804

Fuente: (Pronaca;, 2015); (INEC, 2010)

Elaborado por: La Autora

De los datos obtenidos de la oferta histórica de carne de pollo en la Parroquia de Tumbaco desde el 2011 hasta el 2015 es incremental, por lo que para el año 2011 se obtuvo una oferta de 3.103 pollos dando un total de 1.117.015 aves al año. De igual forma para el 2015 se tiene 3.283 pollos ofertados diariamente y anual de 1.181.779 pollos, lo que establece que la oferta se ha incrementado, lo que da paso a una empresa más. (Pronaca;, 2015)

Una vez establecida la oferta histórica y actual (2015) es preciso ejecutar la proyección de la misma con la esencia de establecer el número de pollos y kilos anuales de carne de pollo que se ofertará en el 2016 y en un futuro. Para la estimación de la oferta futura se empleará la tasa de crecimiento poblacional debido a que su relación es directamente proporcional al consumo de pollo. (Pronaca;, 2015)

Cuadro 8: Proyección de la oferta de pollos en Tumbaco para el periodo 2016-2020

AÑO	POLLOS DÍA	KILOS DE CARNE DE POLLO DIARIOS	POLLOS AL AÑO (360 DÍAS)	KILOS DE CARNE AL AÑO (360 DÍAS)
2016	3329	8989	1,198,549	3,236,082
2017	3377	9117	1,215,556	3,282,002
2018	3424	9246	1,232,805	3,328,573
2019	3473	9377	1,250,298	3,375,806
2020	3522	9510	1,268,040	3,423,708

Fuente: (Pronaca;, 2015); (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Elaborado por: La Autora

Con los datos antes mostrados se puede identificar que la oferta para el 2016 será de aproximadamente 3329 pollos por día y al año fue de 1.198.549 pollos, se estima que para el 2020 la oferta proyectada sea de 3522 pollos al día y al año 1.286.034 por lo que la oferta

también subirá en dependencia del número de productores establecidos en este espacio de tiempo.

Para determinar la demanda potencialmente insatisfecha de carne de pollo que existe en el Mercado de la Parroquia de Tumbaco, es importante señalar que el cliente que comprara el pollo que produzca la empresa lo hará posterior al faenamamiento y su valor será sobre el peso del mismo por lo que la demanda y oferta proyectada se lo realizara en kilos de carne de carne de pollo.

El cuadro No. 9 fue elaborado basándose en el cuadro No. 6 y en el cuadro No. 8 para el periodo 2016-2020.

Cuadro 9: Proyección de la demanda potencial insatisfecha de pollo en Tumbaco.

Años	Demanda proyectada de kilos de carne de pollos	Oferta proyectada de kilos de carne de pollo	Demanda insatisfecha de kilos de carne de pollo anual
2016	5,136,522	3,236,082	1,900,440
2017	5,209,409	3,282,002	1,927,407
2018	5,283,330	3,328,573	1,954,757
2019	5,358,301	3,375,806	1,982,495
2020	5,434,335	3,423,708	2,010,627

Fuente: (Pronaca,, 2015); (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015)

Elaborado por: La Autora

Para la presente investigación, la demanda insatisfecha consta en todos los años del periodo analizado del proyecto. Marcando la existencia de una demanda superior a la oferta.

Con los datos conseguidos, es posible identificar la viabilidad de la instalación de una granja productora y comercializadora de pollos en la parroquia de Tumbaco y cercana a la ciudad de Quito ya que existe sobre-demanda.

Resultados de la Encuesta

Con el objetivo de determinar la factibilidad en el mercado para la creación de la empresa se aplica una encuesta a los clientes potenciales, la cual se muestra en el Anexo No. 1.

En la encuesta se colocó la pregunta 11, como una pregunta filtro con la que se intenta establecer la aprobación de adquirir el producto a la empresa propuesta. Para la determinar si

la encuesta era comprensible, además de la probabilidad de éxito o de fracaso de los resultados que esta arrojaría, se realizó una prueba piloto en la que se encuestó a un total de 10 establecimientos que serían clientes potenciales, y los resultados se le aplicó el índice de confiabilidad del Alfa Cronbach (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015).

El índice de Alfa Cronbach trata de la consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015).

Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. (González Alonso & Pazmiño Santacruz, 2015).

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

A los encuestados se les pidió que valoraran en una escala incremental del 1 a 5 los siguientes ítems.

- I. Presentación del Instrumento
- II. Concordancia del contenido
- III. Explicación de los procedimientos
- IV. Objetividad de la aplicación

Los resultados del índice fueron los siguientes:

Cuadro 10: Respuesta de los encuestados a los Items

Ítems	I	II	III	IV	Suma de Ítems
Encuestados					
1	5	5	5	5	20
2	3	4	3	4	14
3	4	4	5	5	18
4	4	3	4	3	14
5	5	3	3	5	16
6	5	5	4	3	17
7	2	2	3	3	10
8	5	5	5	5	20
9	5	5	4	5	19
10	5	5	5	5	20
VARP	1,01	1,09	0,69	0,81	9,96

Elaborado por: La Autora

$$S_i^2 = 1,01 + 1,09 + 0,69 + 0,81 = 3,60$$

$$S_t^2 = 9,96$$

$$\alpha = 4 / (4 - 1) * (1 - (3,60 / 9,96))$$

$$\alpha = 0,85$$

Por lo que se puede observar el resultados del índice de confiabilidad del alfa cronbach da 0,85 por lo que se procede con la determinación de la muestra, y es que por lo costos que ocasionaría la aplicación de la encuesta al total de locales se procede a determinar una muestra estadísticamente significativa, para el cual se partirá de un universo de 385 locales, los resultados de la muestra se muestran a continuación.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + N * e^2}$$

N = Total de elementos que forman el universo investigado.

Z = De acuerdo con el nivel de confianza,

e = Porcentaje máximo que se estima debe variar la muestra con la población

p = Porcentaje de variabilidad de la muestra (porción de éxitos)

q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1,96^2 * 0,7 * 0,3 * 385}{1,96^2 * 0,7 * 0,3 + 385 * 0,05^2}$$

n= 109.17

Se realizará la encuesta a 109 locales de comida y supermercados que abastecen alimentos de la ciudad de Tumbaco.

La encuesta se aplicó a 109 establecimientos relacionados al comercio de pollos sea a través de una preparación o como producto perecible.

189	locales de preparación de alimentos	49%	del total de la muestra
<u>196</u>	<u>locales de comercio relacionado</u>	<u>51%</u>	<u>del total de la muestra</u>
385	Total de locales	100%	del total de la muestra

Por lo que se aplicó la encuesta a:

53	locales de preparación de alimentos ciudad de Tumbaco
<u>56</u>	<u>locales de comercio relacionado ciudad de Tumbaco</u>
109	elementos muestrales

Las encuestas fueron realizadas a los administradores o propietarios de los locales, ya que ellos son los que determinen la adquisición del producto o supervisan a las personas que efectúan esta actividad, los resultados de la misma se muestran a continuación.

Tipo de comercio:

Cuadro 11: Tipo de comercio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Restaurante	53	49%
Supermercado	56	51%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

De los encuestados el 49% pertenecen al grupo de restaurantes que utilizan la carne de pollo para sus menús, el 51% pertenece a los locales de comercialización de carne de pollo enteros. Es importante para esta investigación obtener la información de los dos grupos, tanto de restaurante o sitios de preparación de comida en base a la carne de pollo y de los locales

que comercializan la carne de pollo, ya que podrán orientar a la potencial empresa de cómo atender el mercado y cubrir la potencial demanda.

Sector de Ubicación:

Cuadro 12: Sector de Ubicación de los locales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Norte	17	16%
Centro	34	31%
Sur	58	53%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

De los encuestados el 53% están ubicados en el sur de la ciudad, el 31% en el centro de la ciudad y el 16% en el norte de Tumbaco. El eje comercial de la ciudad de Tumbaco está en el centro y sur de la ciudad, ya que en estos lugares se ubica la Iglesia y Mercado Municipal, como el sector bancario de la misma, hacia el sur se encuentran las zonas de hosterías, hoteles y sector residencial que dinamiza la actividad de la ciudad. Es importante para la empresa determinar la localidad de estos locales para establecer una ruta de distribución efectiva.

Pregunta 1: ¿Comercializa carne de pollo?

Cuadro 13: Comercialización de carne de pollo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	109	100%
NO	-	0%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

De los encuestados el 100% si comercializan carne de pollo sea como preparación alimenticia o para venta. El conocer que el 100% de los encuestados comercializa carne de pollo es importante ya que estos proporcionaran información más real y ajustada a las actividades comerciales de estos, orientando a la potencial empresa a formular un mejor producto.

Pregunta 2: ¿Tiene un proveedor permanente?

Cuadro 14: Clientes con Proveedores Permanentes

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	61	56%
NO	48	44%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

De los encuestados el 56% señala tener un proveedor permanente y el 44% indica no tenerlo. Es importante señalar que existen 2 proveedores permanentes en la parroquia de Tumbaco y este es Pronaca y Avigsa, de los cuales el 56% compra directamente a estos, y el resto compra en el mercado local o a proveedores de finca y a propio corral de crianza, esta información es importante, ya que la empresa tiene un mercado amplio para introducirse como proveedor directo de los que ya compran a un proveedor como a los que no lo hacen.

Pregunta 3: ¿A quién compra la carne de pollo?

Cuadro 15: Proveedores a los que compran

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Pronaca	29	27%
Avigsa	18	17%
Frigorífico	15	14%
Vendedor informal	26	24%
Mercado	9	8%
Corral propio	12	11%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

El 27% de los encuestados compran a Pronaca, el 24% a un vendedor informal, el 16% a Avigsa, el 14% a Frigorífico cercano a su establecimiento, a su propio corral 11% y con el 8% al mercado municipal. El consumo de los locales encuestados es en su mayoría un proveedor empacador industrial con el 43%, el resto compra de forma variada a proveedores informales y se autoabastece con las aves de su corral, esto es importante para el proyecto ya que se puede tener oportunidades de entrada que sustituyan a los proveedores informales.

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia compra pollo para abastecerse?

Cuadro 16: Frecuencia con que compran los pollos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	15	14%
Cada 2 días	17	16%
Cada 3 días	32	29%
Cada 4 días	16	15%
Semanalmente	29	27%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

El 29% de los encuestados compran cada tres días su remesa de pollos, el 27% lo realiza semanalmente, el 15% lo hace cada 2 días y cada 4 días el 14% lo realiza diariamente. La empresa propuesta deberá ajustarse a estos periodos de entrega ya que las fechas de entrega serán sobre los 3 días, por lo que sus procesos de producción deberán ser planificados para cumplir los tiempos de entrega hasta que tenga una producción estable y controlada.

Pregunta 5: ¿Qué cantidad de pollos enteros compra por día?

Cuadro 17: Cantidad de pollos que se compran diariamente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 pollo	5	5%
De 2 a 5 pollos	15	14%
De 6 a 10 pollos	29	27%
De 11 a 20 pollo	25	23%
De 21 a 30 pollos	35	32%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

El 32% compra de 21 a 30 pollos diariamente, 27% de los encuestados compran entre 6 a 10 pollos diariamente, el 23% de 11 a 20 pollos, el 14% de 2 a 5 pollos y el 4% compra 1 pollo. Se establece que el promedio de consumo diario es de 29 pollos diarios, siendo el mínimo consumo diario de 1 pollo y el máximo de 30 pollos dependiendo el local, esto permite enfoca a la empresa su ritmo de producción y demanda del mercado.

Pregunta 6: ¿Qué tipo de producto de los siguientes señalados le gustaría que le entregue su proveedor?

Cuadro 18: Formas en la que gustaría recibir el producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Completo	71	65%
Completo Vacío	31	28%
Menudencias	4	4%
Presas seleccionadas	3	3%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

El 65% de los encuestados prefieren comprar el pollo completo entero con menudencias, el 28% pollo completo sin menudencias o vacío, el 4% requiere comprar menudencias adicionalmente como el 3% prefiere comprar piezas seleccionadas como pechugas, piernas entre otras. La empresa debe procesar este requerimiento del potencial consumidor con la comercialización variada de pollos enteros y pollos vacíos y a menor escala menudencias y presas seleccionadas.

Pregunta 7: ¿Cuál es el peso promedio del pollo entero que prefiere recibir de su proveedor?

Cuadro 19: Peso en el que prefieren recibir el pollo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
2 kilos - 2,5 kilos	19	17%
2.6 kilos - 3 kilos	78	72%
sobre los 3 kilos	12	11%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

El 72% de los encuestados prefieren comprar pollos entre un peso de 2.6 a 3 kilos, el 17% prefiere un pollo entre 2 a 2,5 kilos y el 11% sobre los 3 kilos. Es importante determinar que un pollo de 52 días u 8 semanas, que es el tiempo ideal de faenamiento tendrá entre 2,7 kilos a 3 kilos, por lo que un sobre peso a este, el precio subirá y la empresa no obtiene ganancias apropiadas, por lo que la empresa podrá atender a un mercado de 2 a 3 kilos equivalente a 72% del mercado consumidor.

Pregunta 8: ¿Cómo le gustaría que le entreguen el producto en su presentación individual?

Cuadro 20: Gustos sobre la presentación del producto

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En Gaveta cubierta	15	14%
En funda general	15	14%
En funda Unitaria	79	72%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

El 72% de los encuestados prefieren comprar pollos en fundas unitarias, el 14% en gavetas cubiertas y el 14% en fundas en general de hasta 6 pollos. La empresa debe manejar un solo empaque ya que esto abarata los costos y preserva de mejor forma al producto, el empaque será el de funda unitaria, el cual permitirá manipular el producto de mejor forma.

Pregunta 9: ¿Cómo califica las características que requiere un proveedor de carne de pollo, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?

Cuadro 21: Características que requiere un proveedor

Característica	1	2	3	4	5
Precio Justo	0	0	0	0	109
Peso Justo	0	0	0	0	109
Producto fresco	0	0	0	18	91
Entrega a tiempo	0	0	0	26	83
Disponibilidad de producto	0	0	0	24	85
Cumplimiento normas Sanitarias	0	0	0	11	98

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Autora

En primer puesto está el precio y el peso justo con el 100%, en segundo puesto esta que el producto cumpla con las normas sanitarias con el 92%, en tercer lugar esta con el 78% el producto fresco, el cuarto puesto esta disponibilidad del producto con 69% en quinto lugar está la entrega a tiempo. Estos factores de precio y peso justo como el cumplimiento de normas sanitarias son las más exigidas, por el consumidor por lo que se deberá implementar procesos de producción eficientes que permitan costos adecuados y la implementación de buenas prácticas de producción.

Pregunta 10: ¿El precio que le entrega su actual proveedor con respecto al mercado es?

Cuadro 22: Precio del producto en relación a la competencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Inferior	15	14%
Igual	59	54%
Superior	35	32%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

El 54% de los encuestados considera que el producto que compra a los proveedores es igual al precio promedio del mercado, el 32% considera que el precio es superior y el 14% considera que el precio es inferior al precio de mercado. La mayoría considera que el precio de compra del producto es igual o inferior al mercado. Ya que el precio oscila entre 1,10 a 1,40 la libra, la empresa debe estimar adecuadamente sus costos ya que es un mercado competitivo.

Pregunta 11: ¿Si un nuevo proveedor le ofertara carne de pollo con todas las características que usted señala, le compraría el producto?

Cuadro 23: Disposición a comprar a otro proveedor

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	79	72%
NO	30	28%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

El 72% de los encuestados plantea que de existir el proveedor que cumpla con sus requerimientos si compraría y se cambiaría del mismo, el 28% no lo haría ya que presentan una relación constante. Es alto el porcentaje de los encuestados que si se cambiarían de proveedor por lo que la demanda sería favorable a los intereses de la nueva empresa.

Pregunta 12: ¿Por qué medios le gustaría conocer las actividades y promociones del proveedor?

Cuadro 24: Medios por los cuales le gustaría informarse de la empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Periódico	25	23%
Volantes	18	17%
Página web	24	22%
Vallas	9	8%
Radio	33	30%
Total	109	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Autora

Con respecto a la actual interrogante el 30% plantean sus deseos de tomar conocimiento de la empresa a través de cuñas de radio o por los periódicos con un 23%, el 22% por la página web y sus correos electrónicos, el 18% a través de volantes y el 8% mediante vallas promocionales. Por los resultados arrojados la empresa debe considera la radio como medio de comunicación más aceptado en la Parroquia de Tumbaco.

A modo de resumen final, los resultados de la encuesta permiten identificar las características del producto que los clientes potenciales desean recibir así como el ciclo de días en los cuales desena adquirirlo. Otro de los resultados arrojados es que el 72% de los encuestados están dispuestos a comprarle los pollos a otro vendedor si este cumple con las características solicitadas, lo que muestra la posibilidad de que nuevos proveedores se inserten en el mercado, por lo que faltaría por determinar la viabilidad económica de ofertar los productos con las características exigidas, lo cual se analizará en el capítulo 6 de la presente investigación.

2.1.3. Necesidades que cubre.

Las necesidades que cubre el producto que se ofrece según la pirámide de Maslow, teniendo en cuenta que es carne de pollo, son las necesidades fisiológicas, puesto que con dicho producto se cubren los requerimientos alimenticios como se muestra en la siguiente gráfico:



Gráfico 2: Pirámide de Maslow
Fuente: (Bosio, 2014)

La carne de pollo presenta un sin número de valores nutritivos con relación a sus productos sustitutos como la carne de res, cerdo, borrego y pescado. Esto se da precisamente porque, comparada con la carne de ganado bovino y ovino, posee menores contenidos de colesterol, calorías y grasa, a la vez que provee de un mayor contenido proteico. La carne de pollo y los huevos son la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano. (Cárdenas Sánchez, Carreño Gallo, & Párraga Quishpe, 2009)

Entendiendo que los tipos de consumidores que se enfoca este plan de negocios se puede entender que son los restaurantes y los propietarios de establecimientos de venta de víveres y bazar que serían los que comprarían directamente a la empresa, también se considera que el consumidor final de la carne de pollo sea en presentaciones como: pollo entero, vacío o por kilos será el ciudadano que compra este producto para cubrir una necesidad alimenticia individual o de toda la familia.

Según esta condición las necesidades que cubriría serían las siguientes:

- ✓ Alimentación: La adquisición para uso individual o en familiar y la preparan para su consumo.

- ✓ Producir otro bien: la carne de pollo la adquieren los locales expendedores de alimentos y la preparan para consumo de sus clientes a través de un proceso de cocción y en diversos platos para su consumo.
- ✓ Comercialización.- la carne de pollo la adquieren los locales abastecedores de alimentos y la comercializan a cualquier persona.

2.2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

El producto es la carne de pollo que ha seguido una proceso dentro de la fase avícola de crianza, crecimiento, madures y faenamamiento, para luego ser comercializado a sus principales consumidores.

2.2.1. Especificación del Servicio o Producto.

Es importante especificar que el ave será faenada a las 8 semanas de iniciado su crianza, tendrá entre 2,7 kilos a 3 kilos de peso promedio para su comercialización y de preferencia será de la especie Ruber, Big Rok, siendo su presentación enfunda y con menudencias, es decir entero.

2.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.

Los principales aspectos innovadores del producto carne de pollo serán los siguientes:

- ✓ La especie Ruber y Big Rok tienen un alto rendimiento en carne por lo que son conocidos como aves de engorde.
- ✓ La alimentación será con los mejores insumos.
- ✓ El control veterinario y sanitario será permanente, vigilando la salud del animal y la sanitaria de las instalaciones.
- ✓ Se mantendrá la cadena de frío desde la etapa de faenamamiento hasta la de distribución del producto a los consumidores.
- ✓ Se sacrificarán los animales en el tiempo justo de 8 semanas donde el animal está en óptimas condiciones.
- ✓ El animal será criado con hormonas orgánicas, eliminando antibióticos que afectan al ser humano.

2.2.3. Presentación del Producto.

Para definir la presentación del producto se debe conocer su forma de comercialización actual en la parroquia de Tumbaco, el cual tiene diferentes características y presentaciones, las cuales depende de las exigencias del consumidor y estas son:

- ✓ Pollo entero enfundado con su respectivo peso incluye menudencia.
- ✓ Pollo vacío enfundado con su respectivo peso sin menudencias.
- ✓ Pollo despresado sin menudencia, enfundado con su respectivo peso.
- ✓ Pollo despresado con menudencia, enfundado con su respectivo peso.

Según el Cuadro No.18 los consumidores en un 65% prefieren la presentación de pollo entero enfundado con menudencias.

De lo señalado, la presentación con mayor entrega será la de Pollo entero enfundado con su respectivo peso que incluye menudencia y en menor entrega estará la de Pollo vacío enfundado con su respectivo peso sin menudencias.

2.2.4. Precio del Producto

A continuación se muestra el comportamiento del precio de pollo en los últimos años.

Cuadro 25: Precio referencial de la carne de pollo periodo 2011 - 2015

Años	USD/KILO
2011	1.97
2012	2.06
2013	2.26
2014	2.58
2015	2.75

Fuente: (Asociación de Empresas Avícolas en el Ecuador, 2015, p. 24)

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar según (Asociación de Empresas Avícolas en el Ecuador, 2015) los resultados sobre el precio histórico del kilo de carne de pollo en la parroquia de Tumbaco ha cambiado desde el 2011 con un precio de 1,97 USD por kilo llegando al 2015 con un precio promedio de 2,75 USD el kilo de carne de pollo, por lo que se puede concluir que el precio de la carne de pollo en Tumbaco ha tenido variaciones incrementales cada año.

Para el propósito de la presente investigación se estimará un precio de 2,65 USD, teniendo en cuenta políticas de inserción en el mercado con precios inferiores al de la competencia cuyo valor promedio según la tabla anterior es de 2,75 USD.

2.2.5. Promoción y publicidad que se realizará. (Canales de Comunicación)

La estrategia promocional de la empresa productora y comercializadora de pollos de carne y engorde, será vender el pollo entero y obsequiar al cliente la menudencia del pollo, esta promoción es por introducción, esto se hará para promover la marca enfocando que el faenamiento del pollo es artesanal y que el pollo llega de la granja a su casa.

Se propagará la empresa y sus promociones en la Radio, puesto que es el medio indicado por los encuestados para conocer los ofrecimientos de la compañía, además de emplear otros medios como vallas y volantes.

2.2.6. Sistema de distribución a utilizar. (Canales de Distribución)

Las estrategias que se aplicarán al intermediario, como los mayoristas y detallistas. Se basará en una estructura de distribución diseñada, operada y controlada por la empresa, y que sea la adecuada para llegar al mayor número de clientes al costo más conveniente para la empresa.

La distribución del producto se hará directamente a locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos, ya que hacia ellos se dirige el consumidor final para adquirir el producto.

La periodicidad de visita por parte de la fuerza de ventas a los clientes será diaria, los locales de venta de comida prefieren comprar carne de pollo entre 2 a 3 días, existen 189 locales que producen comida para la venta y 196 locales que abastecen de víveres y alimentos a la población, por tal razón cada ruta será atendida diariamente y los restaurantes se los visitará diariamente y tendrán la opción de comprar cuando ellos necesiten.

2.2.7. Seguimiento de Clientes

Como parte de una estrategia de fidelización de los clientes se les aplicará una encuesta con la que se determinará la decisión de compra de ellos, lo que contribuirá a la decisión de aprobar o no el producto

En la etapa de crecimiento, a los clientes finales se le hará el seguimiento por medio de encuestas de satisfacción al consumidor del producto.

La fuerza de venta a través de los vendedores, efectuara un seguimiento periódico de los requerimientos del cliente, generando una base de datos que tendrá registrado coordenadas de los clientes y principales recomendaciones para mejorar el producto, como el historial de compras del mismo.

Con dicha información se logra realizar el servicio de posventa, mediante la interacción vía telefónica, internet o personalmente con cliente, para ver elecciones de ventas que sirva de retroalimentación por el producto y servicio ofrecidos.

La empresa emitirá descuentos o facilidades de pago a sus clientes en dependencia del volumen de compra así como la fidelidad que este manifiesta hacia la empresa.

2.2.8. Especificar mercados alternativos.

Entre los mercados alternativos identificados se encuentran las zonas aledañas como es: Quito, Cumbayá, Pifo, El Quinche, Ibarra Y ciertas poblaciones del oriente ecuatoriano.

2.3. DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA

2.3.1. Descripción de la competencia.

La competencia directa de la empresa es la empresa procesadora de alimentos Pronaca, Avigsa y los productores informales como fincas menores.

En el caso de Pronaca y Avigsa tienen su canal directo hacia los restaurantes o establecimientos de venta de víveres o supermercados, preservan la cadena de frío y manejan su fuerza de venta con visitas periódicas generando pedidos desde el mismo sitio de venta.

Su presentación del producto es entero con menudencias o pollo vacío, en el caso de Pronaca comercializa la presentación de presas seleccionadas y también variantes en el producto como Nuggets, hamburguesas de pollo, entre otros.

No utiliza descuentos por volumen de compra ya que los establecimientos son pequeños y estos no están en capacidad de comprar altos volúmenes de carne de pollo.

El precio de este tipo de competencia se basa en un precio justo según sus procesos y calidad del producto el cual es 2,85 USD/KILO promedio.

En cuanto a los productores menores no tienen un canal de distribución definido y no son constantes en el mercado, su actividad es esporádica, no tienen un sistema de costos basado en procesos de producción y su precio está basado en lo que el mercado pueda establecer, generalmente el precio es menor a 2,85 el Kilo.

Generalmente estos productores venden pollos en pie sin la etapa del faenamiento, los cuales son adquiridos por varios restaurantes, pero no resulta útil para los establecimientos de venta de víveres ya que lo requieren faenados y enfundados.

2.3.2. Definir puntos fuertes y débiles de la competencia, comparándolos con los del proyecto propio.

Los puntos fuertes de la competencia son:

- ✓ Canal de distribución directo hacia los restaurantes como establecimientos de venta de víveres y supermercados.
- ✓ Sistema producción: esta industrializado en economía de escala, atiende a nivel nacional
- ✓ Variedad: en la presentación del producto, y subproductos en base a la carne de pollo.
- ✓ Marca establecida: ya se tiene una marca Mr. Pollo o Pollos Oro, pero que tienen un precio mayor al establecido por el estado, para el consumidor oscila entre los 2,85 USD/kilo y 2,95 USD/KILO.
- ✓ Stock permanente: sea por producción o por importación la competencia tiene un stock permanente.
- ✓ Fuerza de ventas: al tener centros de acopio y una cadena de frío integrado propio de la competencia la fuerza de ventas puede influenciar al cliente a tomar la decisión correcta o hacer un seguimiento pre o post venta.

Los puntos frágiles de la competencia son:

- ✓ Productos costosos
- ✓ Más énfasis a las presas seleccionadas y no al pollo entero

- ✓ Pequeños establecimientos de venta de víveres no compran el producto por que los clientes buscan algo más barato

A continuación se muestra un resumen de los aspectos fuertes y frágiles anteriormente señalados.

Cuadro 26: Resumen comparativos de los aspectos fuertes y frágiles de la Competencia

Ítems	Competencia	Empresa
Puntos Fuertes		
Canal de Distribución	Posee una distribución directa hacia los restaurantes como establecimientos de venta de víveres y supermercados, ya posicionada.	Adversidades de un proceso incipiente de distribución del producto.
Sistema producción	Está industrializado en economía de escala, atiende a nivel nacional.	Producción manual.
Producto	Variedad en la presentación del producto, y subproductos en base a la carne de pollo.	Se presentará solamente el Pollo entero enfundado con su respectivo peso que incluye menudencia y en menor entrega estará la de Pollo vacío enfundado con su respectivo peso sin menudencias.
Marca Establecida	Ya se tiene una marca establecida como puede ser Mr. Pollo o Pollos Oro.	Nueva marca en el mercado
Stock	Sea por producción o por importación la competencia tiene un stock permanente.	El stock de la empresa estará en correspondencia con el poder productivo de la misma, y la capacidad que esta posea de cumplir sus compromisos en un proceso productivo incipiente.
Fuerza de ventas	Al tener centros de acopio y una cadena de frío integrado propio de la competencia la fuerza de ventas puede influenciar al cliente.	Incertidumbre que provoca en los cliente la compra a un nuevo distribuidor
Puntos Frágiles		
Precio	Productos costosos, que tienen un precio mayor al establecido por el estado, que oscila entre los 2,85 USD/kilo y 2,95 USD/KILO.	Productos más económicos del mercado con precio de 2,65 USD/ Kilo
Producto	Más énfasis a las presas seleccionadas y no al pollo entero	Se ofertara el producto con las características solicitadas por más del 90% de los clientes potenciales.

Elaborado por: La Autora

2.4. COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERÍODOS

2.4.1. Determinación de Costos variables.

A continuación se listan los ítems que se estiman conformen los costos variables de la empresa cuyos valores serán analizados en el Capítulo Financiero, dichos ítems son:

Cuadro 27: Costos Variables

Costos Variables					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollos BB	39.000,00	48.204,00	49.650,12	51.139,62	52.673,81
Balanceado	193.200,00	238.795,20	245.959,06	253.337,83	260.937,96
Complejo vitamínico	600,00	741,60	763,85	786,76	810,37
Vacunas	2.400,00	2.966,40	3.055,39	3.147,05	3.241,47
Desinfectante	540,00	667,44	687,46	708,09	729,33
TOTAL	235.740,00	291.374,64	300.115,88	309.119,36	318.392,94

Elaborado por: La Autora

2.4.2. Determinación de Costos Fijos.

Los costos fijos del producto estarán basados en los siguientes rubros, los que serán analizados en el Capítulo Financiero.

Cuadro 28: Costos Fijos

Costos Fijos					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	122.394,22	133.803,66	133.803,66	133.803,66	133.803,66
Servicios Básicos	23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00
Publicidad	6.600,00				
Gastos Financiero	18.869,79	15.397,00	11.612,72	7.488,98	2.995,34
Depreciación	18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63
TOTAL	190.045,92	191.382,57	187.598,29	182.300,95	177.604,63

Elaborado por: La Autora

2.4.3. Determinación de costo total del producto o servicio.

Se estima que el costo del producto unitario será aproximadamente de 4,14 USD/Pollo dólares, donde el porcentaje de los costos variables es del 55% en relación a los costos fijos que es del 45%, lo que mostrará el valor correspondiente al costos de producción. Valores que serán analizados más profundamente en el Capítulo VI.

2.4.4. Comparación con los precios de la competencia y explicar en que se basan las diferencias, argumentar precio fijado.

El comportamiento de los precios de los principales competidores ha sido variable. De la información alcanzada en la tabulación de la encuesta a los representantes de los locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos en la parroquia de Tumbaco según la figura 13, se determinó que el 54% de los proveedores venden el producto al precio establecido en el mercado, el 14% comercializan más barato y el 32% de los proveedores de carne de pollo lo venden a un precio superior al del mercado, estableciendo el precio de la carne de pollo en el mercado de Tumbaco esta entre 1,10 USD y 1,40 USD la libra o su equivalente en kilos; un kilo de carne de pollo estaría entre 2,42 USD y 3,08 USD.

Se debe tomar en cuenta que el precio es regulado por el estado pero el mismo permite variaciones del precio dependiendo de los costos de producción y las leyes de mercado.

Pronaca presenta un precio más alto de mercado, ya que esta realiza el ciclo completo desde la crianza en las granjas avícolas, faenado, hasta la comercialización en los locales de venta de comida y los que abastecen de víveres y alimentos a los consumidores finales, reduciendo los costos de producción, permitiendo ofertar la libra de pollo a un precio igual o superior que el de mercado, también es importante señalar que la Marca Mr. Pollo tiene un alto posicionamiento en los consumidores.

Los locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos a la población, adquieren la carne de pollo en su mayoría al mismo precio establecido por el mercado, ya que ellos compran en un 43% a empresas establecidas como productoras y comercializadoras y un 57% a otros vendedores que aún no han formalizado su actividad comercial según el gráfico No. 6.

CAPITULO III

ÁREA DE PRODUCCIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.1.1. Descripción de proceso de transformación.

Preparación del Galpón

Antes de la entrada de los pollos a los galpones, estos deben recibir una cama de un espesor de 5cm de cascarilla de arroz. A los Galpones se le deberá aplicar una desinfección con 3 días antes a la llegada de los pollos, la misma se realizará a base de formol en dosis de 1 litro por cada 20 litros de agua, en la cama del galpón se aplicará Sulfato de Cobre con una dosis de 12 libras para 200 litros.

En el galpón se colocaran separadores con una altura no menor a 40 cm, cada 5.000 pollos, lo que evitaría el desplazamiento de los pollos de un extremo a otro del galpón evitando que gasten mayor cantidad de energía.

Las criadoras deben contar con un calefactor de loza por cada 300 pollos y un calefactor de tubo por cada 500 o 700 pollos, a la llegada de los pollos la temperatura de la cama debe de ser 32°C a 34°C por lo que es recomendable encenderlos 24 horas antes a la llegada de los pollos. El galpón y los equipos deben estar listos mínimo 24 horas antes de la llegada de los pollos bebé.

Recepción de Pollos bebes.

Los pollitos deben llegar con el ombligo cicatrizado, sin infecciones, limpios con un color y tamaño uniformes, deben estar secos, alertas y activos. En la primera semana de crianza se separaran lo pollos que presenten alguna deformidad como patas y picos torcidos así como algún tipo de deformidad en cabeza y pico.

El balanceado se colocará con 12 horas de antelación a la llegada de los pollos bebé y se utilizará 1 bandeja plástica por cada 100 pollos. En cuanto a los bebederos, estos serán acomodados 6 horas antes a la llegada de los pollos y se prepararan con alvitrolitos empleando de igual manera 1 bebedero por cada 100 pollos.

A la llegada de los pollos se determinará la temperatura rectal de los mimos, cuyo rango ideal es de 40°C a 40,6°C, aquellos pollos con temperaturas inferiores indican que tienen frío y los que presentan temperaturas superiores tienen calor.

Proceso de Crianza

La crianza y engorde de pollo es una actividad que se realiza con la finalidad de producir la mayor cantidad de carne con la menor cantidad de costos posibles, para lograr dichos objetivos se deben manejar los siguientes elementos:

- ✓ Alimentación

El suministro de balanceado se debe realizar en las horas de iluminación y en dependencia de las siguientes etapas.

- ✓ Desde el día 1 al día 7 se debe poner 6 veces al día.
- ✓ Del día 8 al 14 se coloca 4 veces.
- ✓ Del día 15 al día 21 se pone en dos ocasiones.
- ✓ Del día 22 en adelante se coloca una sola vez por día.

En el siguiente cuadro se muestra el plan de consumo diario de gramos de balanceado por pollo, teniendo en cuenta además el sexo del mismo.

Cuadro 29: Consumo de Balanceado por día

CUADRO DE CONSUMO EN GRAMOS			
EDAD	MACHOS	MIXTO	HEMBRAS
1	10	10	10
2	13	13	13
3	15	15	15
4	17	17	17
5	19	19	19
6	22	22	22
7	24	24	24
8	26	25	24
9	27	26	25
10	30	29	28
11	33	32	31
12	36	35	34
13	41	40	39
14	46	45	44
15	52	50	48
16	57	55	53

CUADRO DE CONSUMO EN GRAMOS			
EDAD	MACHOS	MIXTO	HEMBRAS
17	62	60	58
18	67	65	63
19	72	70	68
20	77	75	73
21	82	80	78
22	83	85	82
23	88	85	82
24	93	90	87
25	98	95	92
26	103	100	97
27	108	105	102
28	113	110	107
29	119	115	111
30	124	120	116
31	129	125	121
32	132	130	126
33	139	135	131
34	144	140	136
35	149	145	141
36	155	150	145
37	160	155	150
38	165	160	155
39	170	165	160
40	175	170	165
41	180	175	170
42...	185	180	175

Elaborado por: La Autora

El cuadro anterior permite identificar el consumo de balanceado de una granja al multiplicar la cantidad de pollos que esta posee por la fecha de crianza de los pollos divididos por 40.000 grs. que posee una funda de balanceado, el resultado sería el número de sacos necesarios a suministrar ya sea diario semanal o mensual.

✓ Iluminación

La iluminación es un factor muy importante para el engorde de los pollos, a continuación se mencionan los pasos a seguir para su optimización.

- ✓ En los primeros 7 días los pollos obtendrán un total de 23 horas de iluminación por 1 hora de oscuridad.
- ✓ Del día 8 hasta el 15 se debe suministrar un total de 14 horas de iluminación al día.

- ✓ Desde el día 16 y hasta el 41 se deben suministrar 11 horas de iluminación
- ✓ A partir del día 42 hasta concluir su crianza se aplicarán 16 horas de iluminación.

✓ Ventilación

El proceso de ventilación tiene como principal objetivo suministrar aire fresco al interior del galpón para reemplazar el aire contaminado producto de la combustión del polvo, heces, humedad y amoniaco en las criadoras, todo ello sin variar las temperaturas en el interior del galpón.

✓ Humedad

Durante el ciclo de crianza de los pollos los porcentos de humedad recomendados son los siguientes:

- ✓ Durante los primeros 3 días de crianzas la humedad debe oscilar entre el 40% y el 50%.
- ✓ Desde el 4to día y hasta el día 16 la humedad no debe ser inferior al 30%.
- ✓ A partir del día 17 hasta el final de la crianza se mantendrá la humedad correspondiente al ambiente.

✓ Temperatura

A continuación se muestra un cuadro con las temperaturas idóneas por día en las que se deben criar a los pollos, con ellas se logra disminuir los problemas de estrés, respiratorios y pérdida de peso.

Cuadro 30: Cuadro 25: Temperatura para pollos.

TEMPERATURA PARA POLLOS °C			
DÍA	MACHOS	MIXTO	HEMBRAS
1-4	33	31	29
5	33	31	28
6	32	30	28
7	32	30	27
8	31	29	27
9	31	28	26
10	30	28	26

TEMPERATURA PARA POLLOS °C			
DÍA	MACHOS	MIXTO	HEMBRAS
11-12	30	28	25
13-14	29	27	24
15-16	28	26	23
17-18	28	25	22
19-20	28	25	21
21-22	28	24	20
23-24	28	24	19
25-26	27	23	18
27-28	26	23	17
29-34	26	23	16
35-38	26	23	15
39-40	26	22	14
41-42	26	21	14
43 ...	26	20	14

Elaborado por: La Autora

✓ Agua

El agua conforma unos de los aspectos más importantes dentro del proceso de crianza contando con que los pollos están constituidos en un 70% y 80% de agua, en dependencia de la edad del mismo.

El agua debe mantener una temperatura alrededor de los 20 °C, cuando esta alcanza temperaturas inferiores a los 5 °C y superiores a los 30 °C, los pollos no la toman. El ph de la misma debe mantenerse en 6,8.

La interacción de dichos elementos se observan en el diagrama del flujo del proceso de crianza que se muestra a continuación:

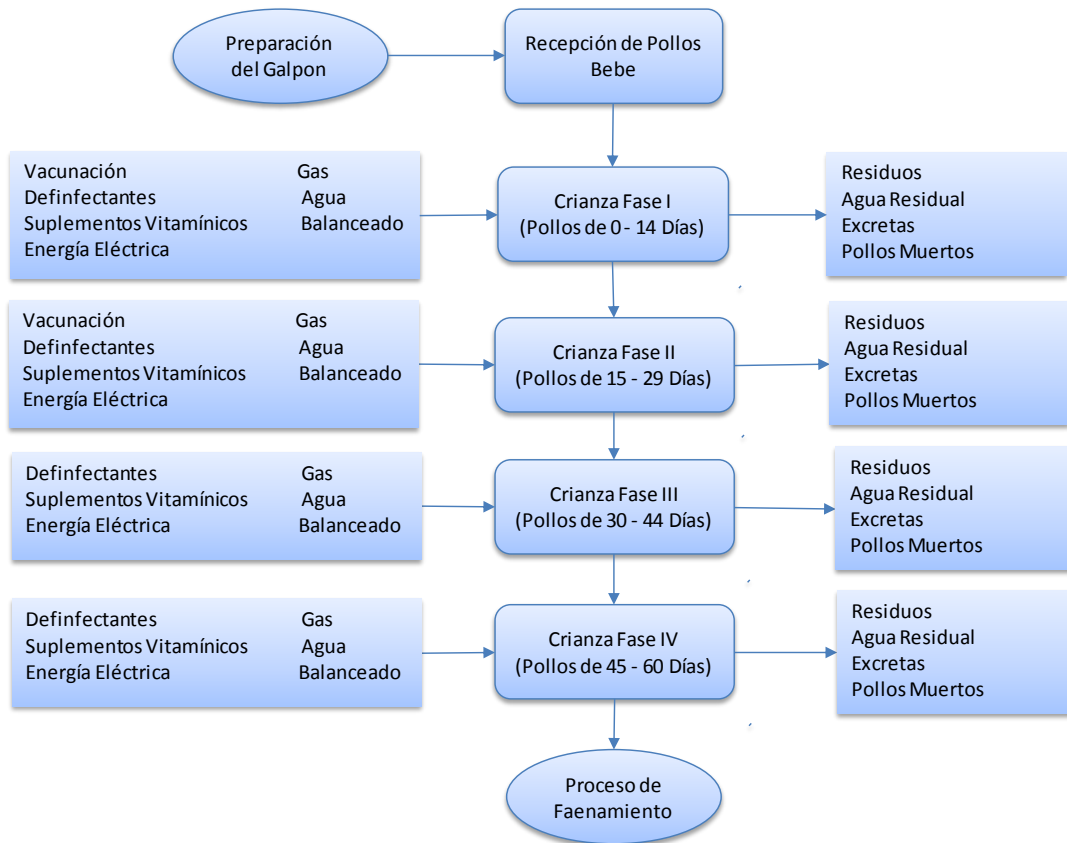


Gráfico 3: Flujo de Proceso de Crianza

Elaborado por: La Autora

Proceso de Faenamiento.

El proceso de faenamiento es una de las actividades que debe de realizarse con la mejor calidad posible pues en ella se realizan las últimas transformaciones al producto que será entregado al cliente. El flujo de dicho proceso se puede observar en el siguiente gráfico.

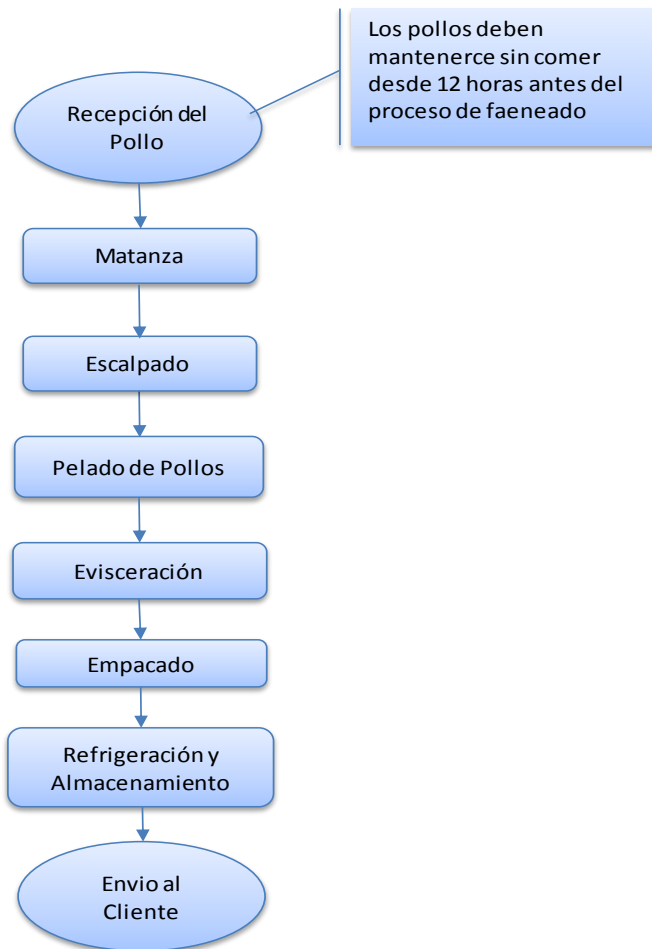


Gráfico 4: Flujo de Proceso de Faenamamiento

Elaborado por: La Autora

A continuación se describen cada uno de los procedimientos que se realizan durante el proceso de faenamamiento.

✓ Atenciones antes del Faenamamiento

Los pollos deben mantenerse sin comer alimentos por un total de 12 horas antes del proceso de faenamamiento, lo que facilitará la limpieza en la evisceración de las aves. Cuando se estén capturando las aves se debe tener mucho cuidado de que estas no se lastimen durante el proceso.

✓ Matanza

Los pollos serán colocados boca abajo en el banco de sangrado, donde se les cortara la vena yugular con un cuchillo, posteriormente serán sujetados de la cabeza con el objetivo de evitar el batir de las alas hasta que culmine el sangrado.

✓ Escaldado

Concluido el desangre de los pollos, los mismos son introducidos en una tina de agua a una temperatura de 37°C durante un minuto, hasta que se aflojen las plumas sin que la carne del animal se cocine.

✓ Pelado de Pollos

Posteriormente a la operación de escaldado, los pollos son desplumados manualmente.

✓ Evisceración

Luego del desplume los pollos serán lavados antes de comenzar el evisceramiento, el cual será realizado con abundante agua, hasta que quede completamente limpio el interior del ave, las cuales serán separadas por peso y tamaño.

✓ Empacado

Los pollos ya limpios y eviscerados serán empacados al vacío con su menudencia y con un peso que se encuentre entre los 2,7 Kg y los 3 Kg.

✓ Refrigeración y Almacenamiento

Luego del empaque los pollos serán almacenados y congelados a una temperatura de 2 - 4 °C hasta que sean enviados a los clientes.

3.1.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas.

Para la puesta en marcha de la empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde se requiere de un grupo de activos como instalaciones, equipos de trabajo y recursos humanos necesarios para lograr los objetivos de la misma. A continuación se describen cada uno de ellos.

Instalaciones

Se han de implementar un total de 5 galpones con capacidad para 2.000 pollos cada uno, además de un área destinada a la administración y almacenaje, dividido en los siguientes departamentos:

- ✓ Oficinas de Administración
- ✓ Bodega para Materiales
- ✓ Almacenamiento de los Productos Terminados.
- ✓ Área de Faenamiento
- ✓ Área de baños
- ✓ Área de Carga y Descarga

A continuación se muestra la distribución espacial de los departamentos antes mencionados así como de los galpones:

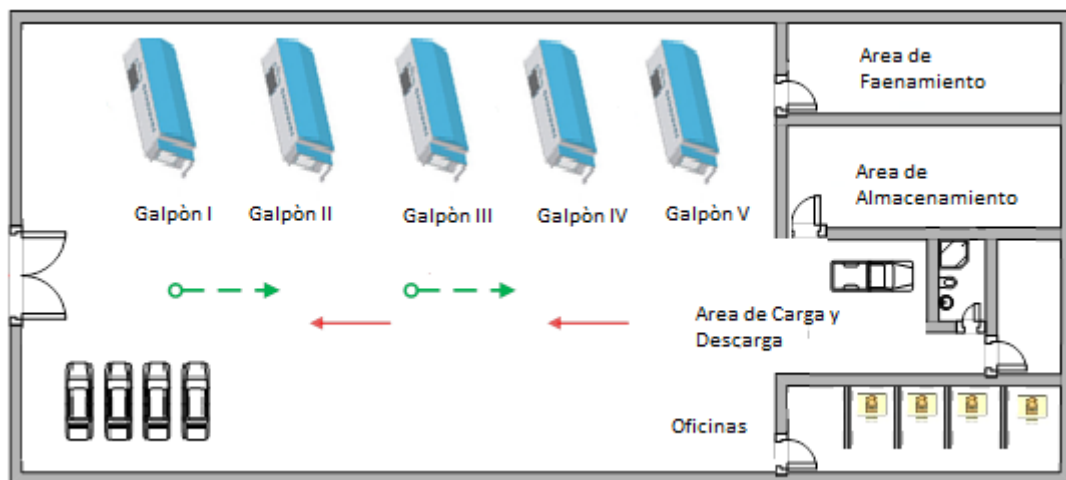


Gráfico 5: Distribución Espacial de la Empresa

Elaborado por: La Autora

Equipos

Los equipos necesarios para realizar los procesos productivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Comederos (Bandejas para la recepción de los pollos, 1 por cada 100 pollos).
- ✓ Comederos (Bandeja de comedero de tolva, 1 por cada 30 pollos).

- ✓ Bebederos (Manual de galos para la recepción de los pollos, 1 por cada 100 pollos).
- ✓ Bebederos (Automáticos, 1 por cada 80 pollos).
- ✓ Calefactores (1 Calefactor de tubo por cada 500 pollos).
- ✓ Termómetros
- ✓ Hidrómetros
- ✓ Medidor de PH y Cloro
- ✓ Termómetro Rectal

Cuadro 31: Equipos necesarios para el proceso productivo

EQUIPOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO				
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Proceso Productivo	Comedero de Bandeja	20	4,00	80,00
Proceso Productivo	Comedero de Tolva	335	6,50	2.177,50
Proceso Productivo	Bebedero Manual de Galón	20	5,00	100,00
Proceso Productivo	Bebedero Automáticos	125	9,00	1.125,00
Proceso Productivo	Calefactores	20	40,00	800,00
Proceso Productivo	Termómetro para el Galpón	5	28,00	140,00
Proceso Productivo	Hidrómetro	5		
Proceso Productivo	Medidor de PH y Cloro	5	50,00	250,00
Proceso Productivo	Termómetros Rectal	2	5,00	10,00
TOTAL				4.682,50

Elaborado por: La Autora

Recursos Humanos

La Organigrama Estructural de la empresa estaría conformada de la siguiente manera:

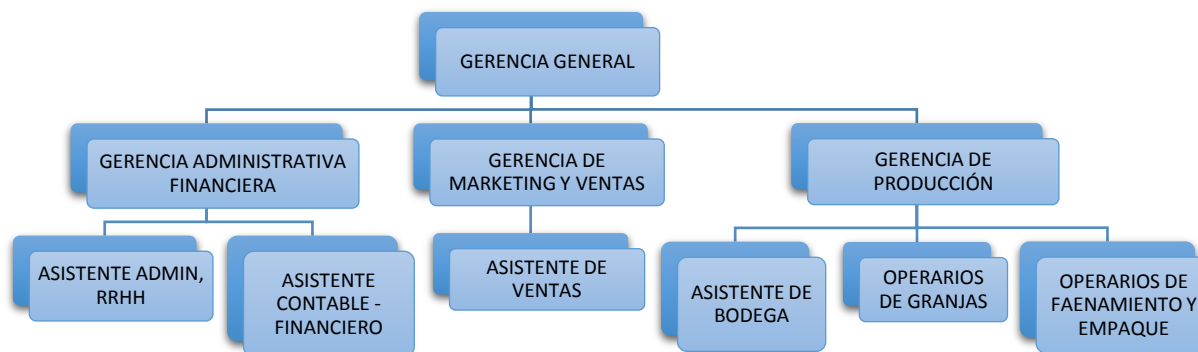


Gráfico 6: Organigrama Estructural de la empresa

Elaborado por: La Autora

Un análisis más detallado del departamento de producción se muestra en el siguiente cuadro de conjunto con su productividad.

Cuadro 32: Recursos Humanos vinculados al proceso productivo

RRHH Vinculados a la Producción			
Actividad	Trabajadores	Tiempo	Horas/Hombre
Asistente de Bodega	1	Depende de la cantidad de productos recibidos	8 Horas
Operarios de Granjas	5	Depende de la etapa de producción en la que se encuentren	8 Horas
Operarios de Faenamiento y Empaque	3	Trabajarán a un ritmo aproximado de 6 pollos por hora	8 Horas
Total	9		

Elaborado por: La Autora

3.1.3. Tecnología a aplicar.

Debido al alto costo de la maquinaria y al bajo volumen de producción planteado, la tecnología a emplear es la Semi-Manual, en la que se realiza el proceso productivo mediante empleo de elementos tecnológicos y las operaciones manuales de los trabajadores.

3.2. FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

3.2.1. Ritmo de producción.

En la literatura estudiada se identificaron diferentes métodos para determinar el ritmo de producción de una entidad, entre ellos el método de nivelación el cual será empleado para establecer el ritmo de trabajo en el proceso productivo de la empresa productora y comercializadora de pollos.

El método de valoración tiene presente cuatro factores fundamentales: habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia, los cuales según Salazar López (2012) consisten en:

Habilidad: “Se define como el aprovechamiento al seguir un método dado, el observador debe de evaluar y calificar dentro de seis clases la habilidad desplegada por el operario: habilísimo, excelente, bueno, medio, regular y malo. Luego, esta clasificación de la habilidad se traduce a su equivalencia porcentual, que va de 15% a -22%.” (Salazar López, 2012)

Esfuerzo: Se define como una demostración de la voluntad para trabajar con eficiencia. El esfuerzo es representativo de la velocidad con que se aplica la habilidad y es normalmente controlada en un alto grado por el operario. (Salazar López, 2012)

Condiciones: Son aquellas circunstancias que afectan solo al operador y no a la operación. Los elementos que pueden afectar las condiciones de trabajo incluyen: temperatura, ventilación, monotonía, alumbrado, ruido, etc. (Salazar López, 2012)

Consistencia: “Es el grado de variación en los tiempos transcurridos, mínimos y máximos, en relación con la media, juzgado con arreglo a la naturaleza de las operaciones y a la habilidad y esfuerzo del operador. Es sumamente importante considerar que una vez un elemento como la iluminación afecte un factor como las condiciones, se deberá descartar de considerársele en la determinación de los suplementos.” (Salazar López, 2012)

Partiendo del análisis de los cuatro factores antes mencionado y considerando que un trabajador debe desempeñarse con un rendimiento del 100%, se procede a la confección de un cuadro donde el especialista evaluador incorpora valores referentes a la habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia que este percibe, dicho cuadro se muestra a continuación.

Cuadro 33: Factores para determinar el ritmo de producción

HABILIDAD		ESFUERZO	
+0.15	A1	+0.13	A1
+0.13	A2 – Habilísimo	+0.12	A2 - Excesivo
+0.11	B1	+0.10	B1
+0.08	B2 – Excelente	+0.08	B2 - Excelente
+0.06	C1	+0.05	C1
+0.03	C2 – Bueno	+0.02	C2 - Bueno
0.00	D – Promedio	0.00	D - Promedio
-0.05	E1	-0.04	E1
-0.10	E2 – Regular	-0.08	E2 - Regular
-0.15	F1	-0.12	F1
-0.22	F2 - Deficiente	-0.17	F2 - Deficiente
CONDICIONES		CONSISTENCIA	
+0.06	A – Ideales	+0.04	A – Perfecto
+0.04	B – Excelente	+0.03	B – Excelente
+0.02	C – Buenas	+0.01	C – Buena
0.00	D – Promedio	0.00	D – Promedio
-0.03	E – Regulares	-0.02	E – Regular
-0.07	F - Malas	-0.04	F – Deficiente

Fuente: (Salazar López, 2012)

Elaborado por: La Autora

En base a un rendimiento esperado del 100%, la empresa asigna un rango de valores superiores o inferiores a cada factor con el objetivo de pre-establecer los parámetros de exigencia del desempeño del trabajador en correspondencia a su puesto de trabajo.

El análisis de dichos indicadores le permite al personal de recursos humanos realizar un adecuado proceso de selección permitiéndole identificar aquellos trabajadores que cumplen con las exigencia predefinidas para el puesto de trabajo.

A continuación se muestra el cuadro con los valores de rendimiento que exige la empresa a los trabajadores que participan del proceso productivo.

Cuadro 34: Ritmo de trabajo definido por la empresa

Actividad	Método de Nivelación				Ritmo de Trabajo (%)
	Habilidad	Esfuerzo	Condiciones	Consistencia	
Asistente de Bodega	-0.15 a 0.08 (F1 – B2)	≥ 0.08 (B2 – A1)	-0.03 a 0.00 (E – D)	-0.02 a 0.01 (E – C)	118 a 122
Operarios de Granjas	≥ 0.08 (B2 – A1)	≥ 0.05 a 0.10 (C1 – B1)	-0.07 a 0.00 (F – D)	0,00 a 0.01 (D – C)	106 a 126
Operarios de Faenamiento	≥ 0.08 (B2 – B1)	≥ 0.05 a 0.10 (C1 – B1)	-0.03 a 0.00 (E – D)	-0.02 a 0.01 (E – C)	108 a 126

Elaborado por: La Autora

3.2.2. Nivel de inventario promedio.

Para poder determinar cuál sería el nivel de inventario promedio es fundamental determinar el ciclo productivo de la empresa, para el cual se tuvo presente la infraestructura instalada de 5 galpones con una capacidad de 2.000 pollos, así como las necesidades de los clientes potenciales de que le suministren pollos cada 3 días, por lo que se plantean lo siguiente supuestos:

- ✓ Se han de adquirir pollos bebe quincenalmente.
- ✓ Se prevé una merma de un 5% producto de pollos deformes que son retirados o defunciones producidas.
- ✓ Se entregarán 475 pollos cada 3 días, lo que equivale a una producción anual de 57.000 pollos.

Cuadro 35: Ciclo Productivo

No. Entrada Pollos BB	Ciclo Productivo			
	Cantidad	Merma	Pollos Netos	Días Acumulados
1era Compra	2.000	100	1.900	X 15 30 45 60
2da Compra	2.000	100	1.900	X 15 30 45
3ra Compra	2.000	100	1.900	X 15 30
4ta Compra	2.000	100	1.900	X 15
5ta Compra	2.000	100	1.900	X

Elaborado por: La Autora

Partiendo del ciclo productivo antes mencionado y del consumo de balanceado por pollo y edad de los mismos, se determina las necesidades de balanceados para los tres primeros meses de producción de la empresa.

Se ha de tener presente que después de la octava semana de crianza se comenzará el proceso de faenamiento con un plan de 300 pollos faenados por día.

Cuadro 36: Necesidades de balanceado de primer mes

DÍAS	NO. ENTRADA DE POLLOS BB										Consumo Total	Funda de Balanceado
	1ERA	Consumo	2DA	Consumo	3RA	Consumo	4TA	Consumo	5TA	Consumo		
1	1.900	10									19.000,00	0,5
2	1.900	13									24.700,00	0,6
3	1.900	15									28.500,00	0,7
4	1.900	17									32.300,00	0,8
5	1.900	19									36.100,00	0,9
6	1.900	22									41.800,00	1,0
7	1.900	24									45.600,00	1,1
8	1.900	25									47.500,00	1,2
9	1.900	26									49.400,00	1,2
10	1.900	29									55.100,00	1,4
11	1.900	32									60.800,00	1,5
12	1.900	35									66.500,00	1,7
13	1.900	40									76.000,00	1,9
14	1.900	45									85.500,00	2,1
15	1.900	50	1.900	10							114.000,00	2,9
SUB TOTAL												19,6
16	1.900	55	1.900	13							129.200,00	3,2
17	1.900	60	1.900	15							142.500,00	3,6
18	1.900	65	1.900	17							155.800,00	3,9
19	1.900	70	1.900	19							169.100,00	4,2
20	1.900	75	1.900	22							184.300,00	4,6
21	1.900	80	1.900	24							197.600,00	4,9
22	1.900	85	1.900	25							209.000,00	5,2
23	1.900	85	1.900	26							210.900,00	5,3
24	1.900	90	1.900	29							226.100,00	5,7
25	1.900	95	1.900	32							241.300,00	6,0
26	1.900	100	1.900	35							256.500,00	6,4
27	1.900	105	1.900	40							275.500,00	6,9
28	1.900	110	1.900	45							294.500,00	7,4
29	1.900	115	1.900	50							313.500,00	7,8
30	1.900	120	1.900	55	1.900	10					351.500,00	8,8
SUB TOTAL												83,9
TOTAL												103,5

Elaborado por: La Autora

Cuadro 37: Necesidades de balanceado de segundo mes

DÍAS	NO. ENTRADA DE POLLOS BB										Consumo Total	Funda de Balanceado
	1ERA	Consumo	2DA	Consumo	3RA	Consumo	4TA	Consumo	5TA	Consumo		
31	1.900	125	1.900	60	1.900	13					376.200,00	9,4
32	1.900	130	1.900	65	1.900	15					399.000,00	10,0
33	1.900	135	1.900	70	1.900	17					421.800,00	10,5
34	1.900	140	1.900	75	1.900	19					444.600,00	11,1
35	1.900	145	1.900	80	1.900	22					469.300,00	11,7
36	1.900	150	1.900	85	1.900	24					492.100,00	12,3
37	1.900	155	1.900	85	1.900	25					503.500,00	12,6
38	1.900	160	1.900	90	1.900	26					524.400,00	13,1
39	1.900	165	1.900	95	1.900	29					549.100,00	13,7
40	1.900	170	1.900	100	1.900	32					573.800,00	14,3
41	1.900	175	1.900	105	1.900	35					598.500,00	15,0
42	1.900	180	1.900	110	1.900	40					627.000,00	15,7
43	1.900	180	1.900	115	1.900	45					646.000,00	16,2
44	1.900	180	1.900	120	1.900	50					665.000,00	16,6
45	1.900	180	1.900	125	1.900	55	1.900	10			703.000,00	17,6
SUB TOTAL												199,8
46	1.900	180	1.900	130	1.900	60	1.900	13			727.700,00	18,2
47	1.900	180	1.900	135	1.900	65	1.900	15			750.500,00	18,8
48	1.900	180	1.900	140	1.900	70	1.900	17			773.300,00	19,3
49	1.900	180	1.900	145	1.900	75	1.900	19			796.100,00	19,9
50	1.900	180	1.900	150	1.900	80	1.900	22			820.800,00	20,5
51	1.900	180	1.900	155	1.900	85	1.900	24			843.600,00	21,1
52	1.900	180	1.900	160	1.900	85	1.900	25			855.000,00	21,4
53	1.900	180	1.900	165	1.900	90	1.900	26			875.900,00	21,9
54	1.900	180	1.900	170	1.900	95	1.900	29			900.600,00	22,5
55	1.900	180	1.900	175	1.900	100	1.900	32			925.300,00	23,1
56	1.900	180	1.900	180	1.900	105	1.900	35			950.000,00	23,8
57	1.900	180	1.900	180	1.900	110	1.900	40			969.000,00	24,2
58	1.900	180	1.900	180	1.900	115	1.900	45			988.000,00	24,7
59	1.900	180	1.900	180	1.900	120	1.900	50			1.007.000,00	25,2
60	1.900	180	1.900	180	1.900	125	1.900	55	1.900	10	1.045.000,00	26,1
SUB TOTAL												330,7
TOTAL												530,5

Elaborado por: La Autora

Cuadro 38: Necesidades de balanceado de tercer mes

DÍAS	NO. ENTRADA DE POLLOS BB										Consumo Total	Funda de Balanceado
	1ERA	Consumo	2DA	Consumo	3RA	Consumo	4TA	Consumo	5TA	Consumo		
61	1.600	180	1.900	180	1.900	130	1.900	60	1.900	13	1.015.700,00	25,4
62	1.300	180	1.900	180	1.900	135	1.900	65	1.900	15	984.500,00	24,6
63	1.000	180	1.900	180	1.900	140	1.900	70	1.900	17	953.300,00	23,8
64	700	180	1.900	180	1.900	145	1.900	75	1.900	19	922.100,00	23,1
65	400	180	1.900	180	1.900	150	1.900	80	1.900	22	892.800,00	22,3
66	100	180	1.900	180	1.900	155	1.900	85	1.900	24	861.600,00	21,5
67	0	180	1.900	180	1.900	160	1.900	85	1.900	25	855.000,00	21,4
68	0	180	1.900	180	1.900	165	1.900	90	1.900	26	875.900,00	21,9
69	0	180	1.900	180	1.900	170	1.900	95	1.900	29	900.600,00	22,5
70	0	180	1.900	180	1.900	175	1.900	100	1.900	32	925.300,00	23,1
71	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	115	1.900	35	969.000,00	24,2
72	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	120	1.900	40	988.000,00	24,7
73	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	125	1.900	45	1.007.000,00	25,2
74	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	130	1.900	50	1.026.000,00	25,7
75	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	135	1.900	55	1.045.000,00	26,1
SUB TOTAL												355,5
76	1.900	10	1.600	180	1.900	180	1.900	140	1.900	60	1.029.000,00	25,7
77	1.900	13	1.300	180	1.900	180	1.900	145	1.900	65	999.700,00	25,0
78	1.900	15	1.000	180	1.900	180	1.900	150	1.900	70	968.500,00	24,2
79	1.900	17	700	180	1.900	180	1.900	155	1.900	75	937.300,00	23,4
80	1.900	19	400	180	1.900	180	1.900	160	1.900	80	906.100,00	22,7
81	1.900	22	100	180	1.900	180	1.900	165	1.900	85	876.800,00	21,9
82	1.900	24	0	180	1.900	180	1.900	170	1.900	85	872.100,00	21,8
83	1.900	25	0	180	1.900	180	1.900	175	1.900	90	893.000,00	22,3
84	1.900	26	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	95	913.900,00	22,8
85	1.900	29	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	100	929.100,00	23,2
86	1.900	32	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	115	963.300,00	24,1
87	1.900	35	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	120	978.500,00	24,5
88	1.900	40	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	125	997.500,00	24,9
89	1.900	45	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	130	1.016.500,00	25,4
90	1.900	50	0	180	1.900	180	1.900	180	1.900	135	1.035.500,00	25,9
SUB TOTAL												357,9
TOTAL												713,5

Elaborado por: La Autora

Los resultados de la planificación muestran que para el primer mes de puesta en marcha de la empresa se requiere un total de 104 fundas de balanceado, los cuales aumentan a 531 aproximadamente para el segundo mes. A partir del tercer mes los valores se mantienen constantes rondando las 714 fundas de balanceado mensual.

3.2.3. Número de trabajadores.

Los recursos humanos de la empresa estarán conformados por un total de 17 trabajadores desglosados en varios departamentos, a continuación se muestra la división de los trabajadores por departamento así como las funciones de cada uno de ellos.

Cuadro 39: RRHH de la empresa

RRHH de la Empresa	
Departamentos	Trabajadores
Gerencia General	1
Gerencia Administrativa Financiera	1
Asistente Administrativo y RRHH	1
Asistente Contable Financiero	1
Gerencia de Marketig y Ventas	1
Asistente de Ventas	1
Gerencia de Producción	1
Asistente de Bodega	1
Operarios de Granjas	5
Operarios de Faenamio y Empaque	3
Chofer	1
Total	17

Elaborado por: La Autora

Gerente General: Será el encargado de crear los cargos y empleos que sean necesarios, ejecutar a nombre de la compañía todo acto y contrato para el fiel cumplimiento del objeto social, así como la aplicación de herramientas gerenciales que respondan efectivamente a los objetivos de la empresa.

Gerente Administrativo Financiero: La gerencia Administrativa Financiera se encarga de la gestión eficiente del capital de trabajo, la misma tendrá a su cargo el manejo óptimo del recurso humano, financiero, físico y el desarrollo de políticas del sistema de seguridad y salud ocupacional.

Asistente Administrativo y RRHH: El mismo se encargará de gestionar, seleccionar, contratar, formar y emplear a los trabajadores de la empresa, además de coordinar la vigencia de los permisos y custodia de los documentos contractuales de los trabajadores.

Asistente Contable Financiero: Planificar las acciones del departamento contable, así como coordinar los procesos que se realizan transversalmente entre los distintos departamentos, con el objetivo de alcanzar los planes previstos, además de cumplir con las obligaciones con los órganos de regulación.

Gerencia de Marketing y Ventas: El gerente de ventas se encargará de la planificación dirección y control de las actividades del personal bajo su mando. Entre sus tareas fundamentales se encuentra: Preparar planes y presupuestos de ventas, establecer las metas y

los objetivos del departamento, prever la demanda y pronosticar la venta así como designar los territorios de ventas.

Asistente de Ventas: Atención de los clientes y de los principales procesos de venta y gestión de venta de los productos que ofrece la empresa.

Gerencia de Producción: La gerencia de producción tiene bajo su responsabilidad todo el proceso productivo, puliendo todos los resultados que aseguren el incremento de los ingresos, la reducción de los costos y la eficiencia y eficacia de los recursos productivos de la empresa, llevando a cabo las etapas de planificación, organización, integración, control, dirección y evaluación de todo el proceso productivo.

Asistente de Bodega: Entre sus principales funciones se encuentra la de recepción y organización de las materias primas necesarias para el proceso productivo así como la recepción y despacho de los productos ya terminados en la empresa.

Operarios de Granjas: Se encargan de todo el proceso de crianza del activo biológico de la empresa, en base a patrones establecidos por la gerencia de producción, además de ser el encargado de velar por la salud de las aves.

Operarios de Faenamiento y Empaque: Se encargan de todo el proceso de faenamiento y empaque de los pollos en base a patrones establecidos por la gerencia de producción.

Chofer: Será el responsable de realizar las entregas de los productos solicitados por los clientes de conjunto con los Despachadores Facturadores.

3.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

3.3.1. Capacidad de Producción Futura.

Contando que la empresa comenzaría su producción con una capacidad instalada de 57.000 pollos al año lo que equivale al 8,13 % de la demanda insatisfecha. Previendo que se cumplan los objetivos de ventas planteados, se incrementará un galpón en el segundo año con una capacidad de 2.000 pollos, lo que aumentaría la producción en 11.400 pollos anuales siendo un total de 68.400 pollos anuales a partir del segundo año.

3.4. DEFINICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

3.4.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.

Las materias primas que se emplean durante el proceso productivo son:

- ✓ Balanceado

Cada pollo consumirá un total de 6.782, grs de balanceado durante las 8 semanas del proceso de crianza lo que equivale a 0,17 bolsas de balanceado por pollo aproximadamente.

- ✓ Medicamentos, Vacunación.

A continuación se muestra las vacunas a emplear en los pollos así como la edad en las que se les debe aplicar y las medidas para cada una de ellas:

- ✓ Se aplica 1 cc por cada 10 litros de agua para la vacunación oral.
- ✓ Leche polvo o líquida: Se disuelven 4 gramos de leche en polvo descremada por cada litro de agua o 2 litros de leche líquida por cada 100 litros de agua y pastilla neutralizadora de cloro, se aplica una hora antes del inicio de la vacuna oral.
- ✓ Para la vacunación subcutánea se aplicara 0,5 cc en el primer tercio del cuello del pollo.
- ✓ Para la vacunación por spray se aplicara medio litro por cada 1.000 pollos

Cuadro 40: Vacunas a emplear durante la crianza

EDAD	VACUNA	ENFERMEDAD	MÉTODO
1	Bonipra H120	Bronquitis	Spray
1	Vaxxitek Carval	Gumboro	Subcutáneo
10	ND Volvac la sota	Newcastle	Ocular
22	ND Volvac la sota	Newcastle	Ocular

Elaborado por: La Autora

- ✓ Alvitrolitos (Complejo Vitamínico)

Durante el proceso de crianza de 2.000 pollos se suministrará un total de 2 unidades de complejos vitamínicos.

✓ Desinfectantes

Al comienzo del ciclo de crianza de 2.000 pollos se empleará un total de 4 galones de desinfectante.

A continuación se resumen las cantidades de materias primas a emplear para un ciclo productivo de 2.000 pollos equivalente a la capacidad de un galpón, así como el nivel de importancia y sustitución de cada una de la materias primas en una escala del 1 al 5 donde 1 es menos importante y sustituible y 5 es el más importante e insustituible.

Cuadro 41: Materias Primas por cada 2000 pollos

Materias Primas	UM	Cantidad	Importancia	Sustitución
Pollos BB	U	2000	5	5
Balanceado	Fundas	322	5	5
Vacunas				
Bonipra H120	Ltr	1	4	3
Vaxxitek Carval	CC	1000	4	3
ND Volvac la sota	CC	2000	4	3
ND Volvac la sota	CC	2000	4	3
Complejo Viaminico	U	2	2	2
Desinfectante	U	4	2	1

Elaborado por: La Autora

3.5. CALIDAD

3.5.1. Método de Control de Calidad.

Los rasgos de calidad de un producto o servicio es uno de los temas más debatidos en los últimos años, y es que cada vez es más importante identificar la calidad en términos de los atributos que influyen sobre el proceso de decisión de compra de los clientes, aquella que se especifica desde la óptica del mercado.

En la actualidad existen varias normas o procedimientos para el control de la calidad, en la empresa se establecen algunas como es el caso de la selección adecuada de los pollos bebe antes de llegar a la empresa con un grupo de características que estos deben cumplir y las cuales han sido mencionadas en el proceso de crianza.

Otra de las acciones para el control de la calidad es la identificación durante la crianza de aquellas aves con deformaciones que pudieran perjudicar la imagen del producto final.

Otra de las medidas son las establecidas y mencionadas en el proceso de faenamiento como el agarre adecuado del pollo con el objetivo de que estas no se golpeen y sufran lesiones que perjudiquen la imagen del mismo al ser empacados.

De igual forma se han de crear manuales que contribuyan a la adecuada gestión de la calidad en todos los procesos de la empresa y no solamente en el proceso productivo tal es el caso de:

- ✓ Procedimiento para el Proceso Productivo.
- ✓ Manual para el cumplimiento de confidencialidad de la información.
- ✓ Procedimiento para seleccionar y capacitación del personal.
- ✓ Manual para la confección de contratos con clientes.
- ✓ Procedimiento ante reclamos o clientes no conformes.

3.6. NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.

3.6.1. Seguridad e higiene ocupacional

Los riesgos laborales son aquellos que se encuentran directamente relacionados a las operaciones que se realizan en el puesto de trabajo, con su identificación y análisis permite trazar acciones para mitigar dichos riesgos favoreciendo la seguridad y la higiene ocupacional.

Por las características de la empresa a crear y los detalles de su proceso productivo los posibles riesgos identificados son los siguientes:

- ✓ Caída del Personal.
 - ✓ Demarcar las zonas de almacenamiento de materiales.
 - ✓ Instaurar medidas generales en soporte de lectura que posibilite a los trabajadores una observación adecuada del entorno.
- ✓ Caída de objetos desprendidos.
 - ✓ Se suministrarán cascos de seguridad.
- ✓ Pisadas sobre Objetos.
 - ✓ Se entregará a los trabajadores calzados de seguridad.

- ✓ Atrapamiento por vuelco de máquinas o vehículos.
 - ✓ El manejo, utilización, mantenimiento y reparación del vehículo será ejecutado por personal formado, capacitado y autorizado por la empresa.
- ✓ Golpes y/o cortes por objetos o herramientas.
 - ✓ Adquisición de herramientas de calidad, con diseño ergonómico de forma que su peso, formas y dimensiones se adapten específicamente al trabajo.
 - ✓ Se entregará a los trabajadores calzados y guantes de seguridad.
- ✓ Incendios
 - ✓ El vehículo de transporte debe contener medios de extinción adecuados.
 - ✓ Todas las instalaciones deben contar con medios de extinción de incendios.
 - ✓ Todas las instalaciones deben contar con Alarmas contra incendios.
- ✓ Sobre-esfuerzos
 - ✓ No sobrepasar, en general, el peso máximo de 25 kg. en el manejo de cargas. En el caso de mujeres, menores y mayores será de 15 Kg. Cuando se sobrepasen estos valores se deberá realizar entre dos personas.
 - ✓ En el caso de ser necesario el desplazamiento de cargas se usarán medios auxiliares. En el caso de no disponer de ellos se realizará el desplazamiento entre varias personas
 - ✓ Sera entregado cinturones o faja de seguridad al personal del almacén.

De forma general la empresa debe contar con las siguientes señaléticas:

- ✓ Identificación de áreas operativas.
- ✓ Identificación de zonas seguras en casos de sismos.
- ✓ Identificación de rutas de evacuación.
- ✓ Mapa de identificación de riesgos.

CAPITULO IV

AREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

4.1.1. Visión de la Empresa

Ser una institución sólida y con alto sentido de la responsabilidad alcanzando reconocimiento a nivel nacional ubicándose para el 2021 entre las más importantes empresas productoras y comercializadoras de pollos, contando con mano de obra y tecnología especializadas en la producción avícola y en la Gestión de la Calidad, contribuyendo al desarrollo del sector avícola.

4.1.2. Misión de la Empresa

Somos una empresa avícola dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde, con un colectivo altamente calificado y responsable, lo que permite ofertar a nuestros clientes un producto de alta calidad y a precios muy competitivos para el mercado.

4.1.3. Análisis FODA

En análisis de la matriz FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro. (Friesen, 2014, pág. 9)

Para el inicio de cualquier negocio como es la creación de una empresa productora y comercializadora de pollos de engorde resulta indispensable el análisis de la matriz FODA. Sin embargo se ha de especificar que cuando el negocio se encuentra en proceso de planificación es difícil identificar las debilidades y fortalezas de mismo, así como definir las oportunidades y amenazas del entorno, solamente se puede establecer determinados supuestos bajo los cuales se puede comportar la empresa. A continuación se muestran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas.

Oportunidades

1. Se puede acceder a financiamiento de la CFN en el caso de nuevas inversiones.
2. Establecer alianzas estratégicas con los clientes y proveedores.
3. Demanda insatisfecha en el sector

4. Incrementar sus líneas de producción

Amenazas

1. El sector con alta competitividad.
2. Alta inversión en publicidad por parte de las empresas posicionadas en el mercado
3. Los clientes buscan el menor precio de venta.
4. Políticas monopolizantes de precios por parte de las grandes empresas.

Fortalezas

1. La Dirección de la empresa tiene experiencia en la actividad avícola.
2. Entrega de mercadería cada 3 días y en cualquier horario.
3. Entrega de los productos al por mayor, al por menor y a domicilio del cliente.
4. Profesionales capacitados y responsables

Debilidades

1. Escasa diferenciación del producto
2. Falta de políticas para establecer líneas de crédito a los clientes
3. Falta de imagen del producto.
4. Falta de publicidad.

El resultado de la matriz FODA se muestra en el siguiente cuadro, en él se observan los resultados de la influencia de las debilidades en las amenazas y las oportunidades así como el de las fortalezas en las amenazas y oportunidades.

- ✓ Cuadrante Debilidades – Amenazas: 16
- ✓ Cuadrante Debilidad – Oportunidades: 8
- ✓ Cuadrante Fortalezas – Amenazas: 9
- ✓ Cuadrante Fortalezas – Oportunidades: 23

Cuadro 42: Matriz DAFO

	A1	A2	A3	A4	O1	O2	O3	O4
D1	2	2	-	-	-	1	1	-
D2	1	-	2	1	-	1	1	-
D3	1	2	-	-	-	1	-	-
D4	2	3	-	-	-	-	2	1
F1	2	-	-	-	2	2	1	3
F2	1	-	-	-	-	3	2	-
F3	1	-	-	-	-	1	1	-
F4	1	-	-	-	1	1	-	-
F5	2	-	1	1	1	1	2	2

Elaborado por: La Autora

Como resultado de la sumatoria en cada cuadrante, se observa una mayor interacción en el cuadrante de las fortalezas y las oportunidades con una calificación de 23, por lo que se sugiere a la empresa trazarse estrategias de carácter ofensivas, que posibiliten atenuar las debilidades y amenazas y faciliten aprovechar aún más las oportunidades del entorno. A continuación se muestra la propuesta de un grupo de estrategias a ser empleadas por al empresa.

Cuadro 43: Matriz de Estrategia

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar un programa de capacitación continua. * Crear estrategias de Atención Post-Venta * Incrementar Estrategias Publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> * Trazarse estrategias de ventas a plazo. * Crear el diseño para el empaquetado e identificación de los Productos
F O R T A L E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> * Trazarse estrategias de integración vertical para reducir costos y dependencia de los proveedores * Ofrecer a nuestros clientes precios accesibles y diferenciados para lograr una ventaja sobre la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento en nuevos nichos de mercados * Invertir en publicidad para atraer a clientes potenciales * Crear alianzas estratégicas con clientes

Elaborado por: La Autora

4.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

4.2.1. Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna.

Partiendo del organigrama estructural de la empresa anteriormente analizado en el Gráfico 7, se procede a mostrar cómo quedaría el organigrama funcional de la misma.

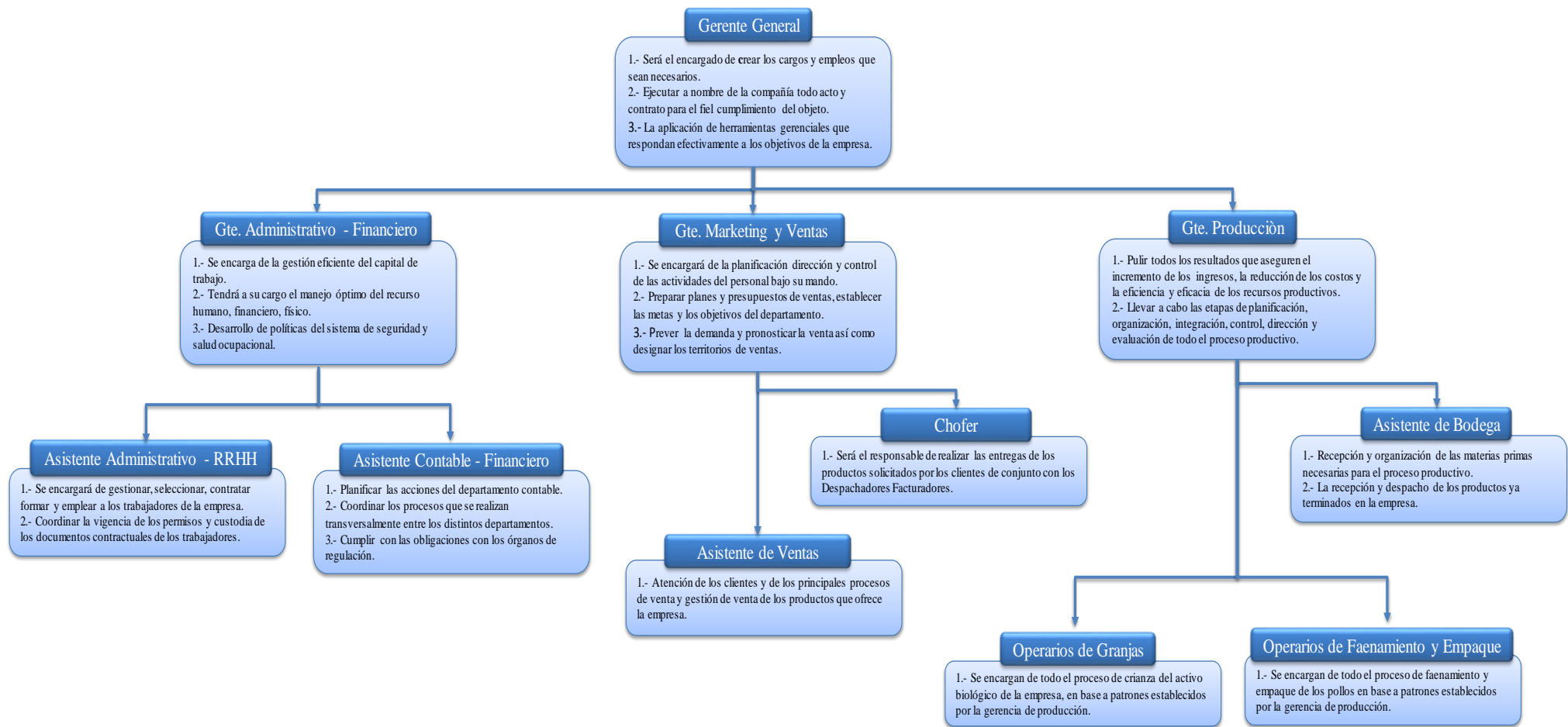


Gráfico 8: Organigrama Funcional de la Empresa

Elaborado por: La Autora

4.2.2. Describa brevemente los cargos del organigrama.

Teniendo en cuenta el organigrama funcional de la empresa se determina las planillas con las competencias y requerimientos de los principales puestos de trabajo de empresa.

Cuadro 44: Ficha de datos de Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
SUPERVISA A	Gte Administrativo - Financiero, Gte Marketing y Ventas, Gte de Producción
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El Gerente General es el representante legal de la compañía, judicial y extrajudicialmente, será elegido por la Junta General para un periodo de 4 años.	
III FUNCIONES	
Será el encargado de crear los cargos y empleos que sean necesarios, ejecutar a nombre de la compañía todo acto y contrato para el fiel cumplimiento del objeto social, así como la aplicación de herramientas gerenciales que respondan efectivamente a los objetivos de la empresa.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	5 Años
HABILIDADES	Obtener o cerrar acuerdos que satisfagan las propias necesidades y sean aceptables para la otra parte. Coordinar el trabajo de grupos de compañeros/colaboradores Delegar la realización de actividades
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 45: Ficha de datos de Gerente Administrativo Financiero

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente Administrativo Financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Asistente Administrativo - RRHH, Asistente Contable - Financiero
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
La gerencia Administrativa Financiera tiene a su cargo el manejo óptimo del recurso humano, financiero, físico y el desarrollo de políticas del sistema de seguridad y salud ocupacional.	
III FUNCIONES	
La gerencia Administrativa Financiera se encarga de la gestión eficiente del capital de trabajo, la misma tendrá a su cargo el manejo óptimo del recurso humano, financiero, físico y el desarrollo de políticas del sistema de seguridad y salud ocupacional.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Administración de Empresas, Contabilidad o Afines.
EXPERIENCIA	2 Años
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 46: Ficha de datos del Asistente Administrativo - RRHH

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Asistente Administrativo - RRHH Gerente Administrativo Financiero
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El mismo será el encargado de todo el proceso administrativo y de gestión de los recursos humanos de la empresa	
III FUNCIONES	
El mismo se encargará de gestionar, seleccionar, contratar, formar y emplear a los trabajadores de la empresa, además de coordinar la vigencia de los permisos y custodia de los documentos contractuales de los trabajadores.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Administración de Empresas, o Afines.
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 47: Ficha de datos de Asistente Contable - Financiero

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Asistente Contable - Financiero Gerente Administrativo Financiero
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El mismo será el responsable de todo el registro de las operaciones contables de la empresa así como la gestión de las finanzas de la misma	
III FUNCIONES	
Planificar las acciones del departamento contable, así como coordinar los procesos que se realizan transversalmente entre los distintos departamentos, con el objetivo de alcanzar los planes previstos, además de cumplir con las obligaciones con los órganos de regulación.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA o Afines.
EXPERIENCIA	1 Años
HABILIDADES	Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 48: Ficha de datos de Gerente de Marketing y Ventas

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Gerente de Marketing y Ventas Gerente General Asistente de Ventas, Chofer
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El gerente de ventas planea, dirige y controla las actividades del personal de ventas de la empresa	
III FUNCIONES	
El gerente de ventas se encargará de la planificación dirección y control de las actividades del personal bajo su mando. Entre sus tareas fundamentales se encuentra: Preparar planes y presupuestos de ventas, establecer las metas y los objetivos del departamento, prever la demanda y pronosticar la venta así como designar los territorios de ventas.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Marketing y Ventas o afines
EXPERIENCIA	2 Años
HABILIDADES	Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y los estándares para la medición del desempeño Establecer las metas y los objetivos de la fuerza de ventas
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 49: Ficha de datos del Chofer

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Chofer Gerente de Marketing y Ventas
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El mismo será responsable del cuidado y mantenimiento del vehículo	
III FUNCIONES	
Será el responsable de realizar las entregas de los productos solicitados por los clientes de conjunto con los Despachadores Facturadores.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Licencia de conducción Tipo E.
EXPERIENCIA	2 Años
HABILIDADES	Buenos conocimientos de mecánica automotriz
FORMACIÓN	Bachiller

Elaborado por: La Autora

Cuadro 50: Ficha de datos de Gerente de Producción

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Gerente de Producción
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Asistente de Bodega, Operarios de Granjas, Operarios de Faenamiento
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
La Gerencia del departamento de producción tiene a su cargo todo el proceso productivo.	
III FUNCIONES	
La gerencia de producción tiene bajo su responsabilidad todo el proceso productivo, pudiendo todos los resultados que aseguren el incremento de los ingresos, la reducción de los costos y la eficiencia y eficacia de los recursos productivos de la empresa, llevando a cabo las etapas de planificación, organización, integración, control, dirección y evaluación de todo el proceso productivo.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniería Agropecuaria, Medicina Veterinaria o Afines
EXPERIENCIA	2 Años
HABILIDADES	Tener amplios conocimiento en la cria avicola y sus principales enfermedades Planificar planes de producción
FORMACIÓN	Superior

Elaborado por: La Autora

Cuadro 51: Ficha de datos del Asistente de Bodega

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO	Asistente de Bodega
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente de Producción
SUPERVISA A	
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
El mismo sera el encargado del control y cuidado de los materiales y productos del almacen	
III FUNCIONES	
Entre sus principales funciones se encuentra la de recepción y organización de las materias primas necesarias para el proceso productivo así como la recepción y despacho de los productos ya terminados en la empresa.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Contabilidad CBA o Afines
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Control de inventario, habilidades en la recepción y verificación de los productos en el almacén
FORMACIÓN	Bachiller

Elaborado por: La Autora

Cuadro 52: Ficha de datos de Operarios de Granjas

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Operarios de Granjas Gerente de Producción
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Será el encargado de todo el proceso productivo de las granjas de la empresa	
III FUNCIONES	
Se encargan de todo el proceso de crianza del activo biológico de la empresa, en base a patrones establecidos por la gerencia de producción.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniería Agropecuaria, Medicina Veterinaria o Afines
EXPERIENCIA	1 Año
HABILIDADES	Tener amplios conocimientos en la cría avícola y sus principales enfermedades
FORMACIÓN	Bachiller

Elaborado por: La Autora

Cuadro 53: Ficha de datos de Operarios de Faenamiento y Empaque

I. INFORMACIÓN BÁSICA:	
PUESTO JEFE INMEDIATO SUPERIOR SUPERVISA A	Operarios de Faenamiento y Empaque Gerente de Producción
II NATURALEZA DEL PUESTO:	
Será el encargado de todo el proceso de faenamiento y empaque de las aves de la empresa	
III FUNCIONES	
Se encargan de todo el proceso de faenamiento y empaque de los pollos en base a patrones establecidos por la gerencia de producción.	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:	
TÍTULO PROFESIONAL	
EXPERIENCIA	1 Años
HABILIDADES	Tener conocimientos anatómicos de las aves y buen manejo de cuchillos
FORMACIÓN	Bachiller

Elaborado por: La Autora

4.3. CONTROL DE GESTIÓN

4.3.1. Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios.

Para la gestión adecuada de los distintos procesos de la empresa se proponen un grupo de indicadores los cuales se muestran a continuación.

Cuadro 54: Indicadores de Gestión

ÁREAS	INDICADORES
Administración y RRHH	Rotación del Personal
	Personal Capacitado
	Disminución de accidentes laborales
Contable - Financiero	Indicadores de Liquidez
	Indicadores de Rentabilidad
	Indicadores de Endeudamiento
	Complimiento de la ejecución de los presupuestos
Marketing y Ventas	Ventas
	Satisfacción del cliente
	Incremento de Clientes
Producción	Productividad
	Ritmo de Trabajo
	Aves entregadas a Faenamiento
	Eficiencia

Elaborado por: La Autora

4.4. NECESIDADES DE PERSONAL

4.4.1. Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años.

Teniendo en cuenta los planes de incremento en la producción en el 2do año con el incremento de un galpón para la cría de pollos de engorde, los recursos humanos necesarios a partir del segundo año serían los siguientes.

Cuadro 55: Proyección de los RRHH hasta el año 3

RRHH de la Empresa			
Departamentos	Trabajadores Año 1	Trabajadores Año 2	Trabajadores Año 3
Gerencia General	1	1	1
Gerencia Administrativa Financiera	1	1	1
Asistente Administrativo y RRHH	1	1	1
Asistente Contable Financiero	1	1	1
Gerencia de Marketing y Ventas	1	1	1
Asistente de Ventas	1	1	1
Gerencia de Producción	1	1	1
Asistente de Bodega	1	1	1
Operarios de Granjas	5	6	6
Operarios de Faenamamiento y Empaque	3	4	4
Chofer	1	1	1
Total	17	19	19

Elaborado por: La Autora

CAPITULO V

AREA JURIDICO LEGAL

5.1. Determinación de la Forma Jurídica

La creación de cualquier empresa sea esta productiva o de servicios deben estar suscritas a la Superintendencia de Compañías. Para registrar la empresa se ha de tener presente los distintos tipos de compañías existentes como se muestran a continuación, las mismas responden a motivos heterogéneos y tienen objetos sociales y metas distintas:

- ✓ La compañía en nombre colectivo.
- ✓ La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- ✓ La compañía de responsabilidad limitada.
- ✓ La compañía anónima.
- ✓ La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación. (Superintendencia de Compañías, 1999)

Siendo una empresa dedicada a la producción y comercialización de pollos de engorde, por las características de la misma la cual estaría conformada por un total de tres accionistas es que se propone que la empresa sea registrada como Compañía de Responsabilidad Limitada, y es que según el Congreso Nacional en su Comisión Legislativa y Codificación (1999) especifica que:

Artículo 92: La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Para constituirse como una compañía deben contemplarse los requisitos legales siguientes:

Reserva de denominaciones, donde se establecen los elementos de denominación: Denominación Objetiva, que implica el nombre. El mismo debe enunciar el objeto social de

la compañía. La Razón social, la Expresión Peculiar. Esta implica un slogan o frase que acompaña al título de la compañía y finalmente el Tipo de Compañía (Derecho Ecuador, 2014)

Los tipos de compañía contemplados son:

- ✓ Sociedad Anónima (S.A.; C.A.)
- ✓ Compañía de Responsabilidad Limitada (CIA. LTDA.; C. LTDA.; C.L.)
- ✓ Compañía de Economía Mixta (C.E.M.)
- ✓ Compañía en Comandita (COM. EN COMAN.; CIA. EN COMAN; C. EN C.)

“Luego de tener estos datos se realiza el proceso de reserva. La misma se realiza a través del portal web institucional antes nombrado. Aquí es donde se valida la propuesta dada por cada solicitante. El sistema electrónico compara con otras inscripciones realizadas y determina que no se esté incumpliendo con alguna determinación. Ello permite identificar que la propuesta realizada se diferencie al menos en un 25 % de las que ya existen. Esta reserva tiene vigencia por 30 días, excepto en el caso de las compañías de transporte terrestre para las que la vigencia es de 365 días término.” (Derecho Ecuador, 2014)

Para la denominación se hace necesario tener en cuenta que el nombre no afecte principios morales, posea errores ortográficos o sea similares fonéticamente a otra compañía existente. No se admiten las siguientes palabras en el título: “banco, finanzas, financiera, crédito, inversión, cooperativa, ahorro, leasing, u otros términos derivados de estos, corporación financiera, almacén general de depósito, casa de cambio, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y cajas centrales, en general, cualquier otra palabra que haga suponer la realización de actividades bancarias, financieras o de intermediación financiera, que, en cualquier caso, son ajenas a las actividades que controla y vigila la Superintendencia de Compañías y Valores.” (Derecho Ecuador, 2008)

5.2. Patentes y Marcas

“La declaración y pago anual del impuesto a la patente lo realizan las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.” (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016)

Según el (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016) los requisitos para la obtención de patentes por primera vez se muestran a continuación:

Presentar en las Administraciones Zonales los siguientes requisitos dependiendo el caso:

Requisitos Generales:

1. Formulario de inscripción de patente.
2. Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos.
3. Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la última elección del administrado o del representante legal en caso de ser persona jurídica.
4. Copia del RUC en el caso que lo posea.
5. Correo electrónico personal y número telefónico del contribuyente o representante legal en el caso de ser persona jurídica.
6. Copia de Escritura de Constitución en caso de Personas jurídicas
7. Si el trámite lo realiza una tercera persona:
 - ✓ Carta simple de autorización del Contribuyente o Representante Legal en caso de ser persona jurídica.
 - ✓ Copia de la cédula de identidad y certificado de votación de la persona que retira la clave.
8. En caso de Persona Jurídica, copia del nombramiento vigente del representante legal.

Requisitos Adicionales:

1. Copia de la licencia de conducir categoría profesional (En el caso de que realice actividades de transporte).
2. En caso de discapacidad, copia del carné del CONADIS.
3. En caso de artesanos, copia de la calificación artesanal vigente.

Pasos del trámite

1. Para obtener la patente por primera vez acercarse a las Administraciones Zonales con todos los requisitos.
2. Solicitud de clave electrónica vía internet.
3. Declaración vía web del tributo. - Pago del tributo en Instituciones financieras que mantienen convenio con el Municipio.

La fecha máxima de exigibilidad de declaración y pago para las personas jurídicas y personas naturales obligadas a llevar contabilidad será hasta el mes de junio de cada año, según el noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes.

5.3. Detalle todo tipo de licencias necesarias para funcionar y documentos legales

Para la creación de una compañía es necesario identificar los diferentes tipos de licencias y permisos necesarios para su funcionamiento. En el caso de la creación de una empresa de producción y comercialización de pollos de engorde debe cumplir los siguientes requisitos legales:

- ✓ Inscripción en el Registro Público.
- ✓ Inscripción en la Superintendencia de Compañías y Seguros.
- ✓ Registro Único de Contribuyente.
- ✓ Patente Municipal.
- ✓ Licencia Metropolitana de Funcionamiento
- ✓ Estatutos de la compañía.
- ✓ Afiliación a la Cámara de Producción.
- ✓ Afiliación de la compañía en el Registro Mercantil.
- ✓ Permiso de funcionamiento de bomberos.
- ✓ Autorización sanitaria para construcción avícola que otorga AGROCALIDAD
- ✓ Permiso de ubicación extendido por la Dirección Regional de Ministerio de Salud (MS) o por la Dirección de Área Rectora del MS según corresponda.
- ✓ Certificado de uso de suelo, otorgado por la municipalidad respectiva.

- ✓ Plan Catastro de la propiedad, finca o lote donde se ubicaran las instalaciones.
- ✓ Planos constructivos aprobados de las instalaciones y de los sistemas sanitarios que se requieren.
- ✓ Obtención del certificado sanitario de control oficial de granjas avícolas

CAPITULO VI

AREA FINANCIERA

6.1. PLAN DE INVERSIONES

Para la actual inversión se tuvieron en cuenta los montos referentes al equipamiento especializado, mobiliario, equipos de cómputo y vehículos obligatorios para el inicio de la empresa productora y comercializada de pollos de engorde, además del capital de trabajo apreciado para cubrir los gastos operacionales de la institución en los meses iniciales. Los resultados del análisis de la inversión inicial son los siguientes:

Cuadro 56: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Inversión Inicial			
Capital de Trabajo			54.300,00
Sub Total			54.300,00
Equipamiento			
Buró 1,20 x 0,6 m	8	185,00	1.480,00
Computadora de escritorio	8	428,12	3.424,96
Impresoras	4	60,64	242,56
Credenzas	4	135,00	540,00
Silla	24	25,00	600,00
Estanterías del tipo Rack	2	120,00	240,00
Congelador Horizontal	2	650,00	1.300,00
Teléfono fijo	5	38,00	190,00
Mesas de aluminio	2	85,00	170,00
Camiones	1	22.573,76	22.573,76
Extintores	6	60,00	360,00
Galpones y Adecuaciones Físicas			240.717,50
Sub Total			271.838,78
Utensilios y Herramientas			
Comedero de Bandeja	20	4,00	80,00
Comedero de Tolva	335	6,50	2.177,50
Bebedero Manual de Galón	20	5,00	100,00
Bebedero Automáticos	125	9,00	1.125,00
Calefactores	20	40,00	800,00
Calefón	1	450,00	450,00
Cilindro de Gas	2	50,00	100,00
Termómetro para el Galpón	5	28,00	140,00
Hidrómetro	5		
Medidor de PH y Cloro	5	50,00	250,00
Termómetros Rectal	2	5,00	10,00
Sub Total			5.232,50
Total Activos			277.071,28
Total de Inversión			331.371,28

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar los montos más significativos están asociados a la adquisición de los galpones así como las adecuaciones físicas por un valor de 240.717,50 USD lo que equivale al 73% de la inversión. En segundo lugar corresponde al capital de trabajo

correspondiente a los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa, por un valor de 54.300,00 USD.

6.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO

Resumiendo los valores correspondientes a la inversión de la empresa como se muestra en el cuadro anterior, el monto total para la inversión es de 331.371,28 USD de los cuales 99.796,38 USD será contribuido por los propietarios y los sobrantes 231.574,90 USD será financiados por una institución del Sistema Financiero Nacional.

a) Capital de Trabajo

El capital de trabajo se ha determinado para los valores monetarios necesarios de los dos primeros meses de puesta en marcha de la empresa, teniendo en cuenta los principales gastos como, los Recursos Humanos, los servicios básicos, la publicidad inicial y los materiales necesarios para el ciclo productivo de un galpón de 2000 pollos como se mostró anteriormente y cuyo costo se muestra a continuación.

Cuadro 57: Costo de la Materia Prima

Materias Primas	UM	Cantidad	Precio	Importe
Pollos BB	U	2000	0,65	1.300,00
Balanceado	Fundas	322	20,00	6.440,00
Vacunas				
Bonipra H120	Ltr	1	20,00	20,00
Vaxxitek Carval	CC	1000	0,02	20,00
ND Volvac la sota	CC	2000	0,01	20,00
ND Volvac la sota	CC	2000	0,01	20,00
Complejo Vitamínico	U	2	10,00	20,00
Desinfectante	U	4	4,50	18,00
TOTAL				7.858,00

Elaborado por: La Autora

Atendiendo al ciclo productivo explicado con anterioridad en el inicio de la empresa, en sus dos primeros meses solamente estarán funcionando 4 galpones, por lo que se ha de contar con los suministros para la producción de dichos galpones.

Teniendo en cuenta lo antes explicado el resultado del capital de trabajo se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 58: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo				
	Galpones	Valor / Galpón	Valor Mensual	Valor Bimensual
Pollos BB	4	1.300,00		5.200,00
Balanceado	4	6.440,00		25.760,00
Complejo vitamínico	4	20,00		80,00
Vacunas	4	80,00		320,00
Desinfectante	4	18,00		72,00
Honorarios Profesionales			7.800,00	15.600,00
Servicios Básicos			1.984,00	3.968,00
Publicidad			1.650,00	3.300,00
TOTAL		7.858,00		54.300,00

Elaborado por: La Autora

b) Forma de Financiamiento

Para el financiamiento de la sociedad se analizaron las siguientes instituciones financieras: Corporación Financiera Nacional, Banco del Pichincha, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil, Banco Bolivariano y el Banco Internacional.

Teniendo en cuenta el análisis de cada uno de ellos se tomó para el financiamiento la Corporación Financiera Nacional, con un interés bancario de 9,07 %, y con una amortización de 20 plazos trimestrales, con cuotas fijas de 14.530,58 USD como se muestra en la tabla de amortización del Anexo 3.

6.3. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

Los costos estimados para la empresa productora y comercializadora de pollos de engorde son calculados bajo los siguientes supuestos.

- ✓ Los costos asociados a los Recursos humanos están basados en los datos del cuadro 58 cuyo valor es de 122.394,22 USD para el año 1 y de 133.803,66 USD a partir del año 2.
- ✓ Se tomó como base para el costo de los materiales el cálculo realizado en el cuadro 52 para determinar el capital de trabajo y cuyos montos por un ciclo productivo de 2000 pollos es:

Cuadro 59: Costos por Galpón

Valor / Galpón	
Ítems	Valores
Pollos BB	1.300,00
Balanceado	6.440,00
Complejo vitamínico	20,00
Vacunas	80,00
Desinfectante	18,00
TOTAL	7.858,00

Elaborado por: La Autora

- ✓ Producto de la inflación cuya variación según el Banco Central del Ecuador oscila entre los 3% y 4%, se estima que los costos de adquisición de las materias primas se incrementen en un 3% anual
- ✓ Gastos financieros asociado a los intereses del préstamo realizado por el CFN, cuyo saldo a pagar anualmente se muestran en la Tabla de amortización.
- ✓ Los costos de los servicios básicos se calcularon en función de los datos de consumo de las fichas técnicas del equipamiento adquirido, así como otros datos estimados de granjas similares.
- ✓ La publicidad por radio será realizada para los 4 primeros meses de creada la empresa.

a) Detalle de Costos

Partiendo de los supuestos antes mencionados los costos operacionales de la empresa son los siguientes:

Cuadro 60: Costos Operacionales

Costos Operacionales					
Partidas	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Costo/Galpón	Costo/Pollo
Materiales Directos					
Pollos BB	U	2.000	0,65	1.300,00	0,65
Balanceado	Fundas	322	20,00	6.440,00	3,39
Complejo vitamínico	U	2	10,00	20,00	0,01
Vacunas	U	1	80,00	80,00	0,04
Desinfectante	U	4	4,50	18,00	0,01
Sub Total				7.858,00	4,14
Mano de Obra Directa					
Operarios de Granjas				946,38	
Sub Total				946,38	
TOTAL				8.804,38	4,14

Elaborado por: La Autora

Los resultados de la tabla muestran que el costo de cría de un pollo en su ciclo de crecimiento y engorde hasta que es faenado es de 4,14 USD.

b) Proyección de Costos

Teniendo en cuenta los detalles de los costos mostrados en la tabla anterior, la proyección de los mismos para un periodo de 5 años es la siguiente.

Cuadro 61: Costos operacionales proyectados

Costos Operacionales																				
Partidas	Costo Unitario	Cant.	Costos Año 1		Costo Unitario	Cant.	Costos Año 2		Costo Unitario	Cant.	Costos Año 3		Costo Unitario	Cant.	Costos Año 4		Costo Unitario	Cant.	Costos Año 5	
			Fijos	Variables			Fijos	Variables			Fijos	Variables			Fijos	Variables			Fijos	Variables
Materiales Directos	4,14	57.000		235.740,00	4,26	68.400		291.374,64	4,39	68.400		300.115,88	4,52	68.400		309.119,36	4,65	68.400		318.392,94
Mano de Obra Directa			28.391,44				34.069,73				34.069,73			34.069,73					34.069,73	
TOTAL			264.131,44				325.444,37				334.185,61			343.189,08					352.462,66	

Elaborado por: La Autora

c) Detalle de Gastos

Los restantes costos que se incurren en la empresa se estiman a continuación

Cuadro 62: Gastos Estimados

Gastos Estimados		
Partidas	Valor Mensual	Valor Año 1
Gastos Administrativos		
Gerencia General	1.041,87	12.502,42
Gerencia Administrativa Financiera	915,77	10.989,18
Asistente Administrativo y RRHH	537,46	6.449,46
Asistente Contable Financiero	537,46	6.449,46
Gerencia de Producción	915,77	10.989,18
Asistente de Bodega	499,62	5.995,49
Operarios de Faenamiento y Empaque	1.432,79	17.193,46
Depreciación de Mobiliario y Otros	148,19	1.823,28
Depreciación de Inmueble	1.002,99	12.035,88
Servicios Básicos	1.984,00	23.808,00
Sub Total	7.031,90	108.235,81
Gastos de Venta		
Gerencia de Marketing y Ventas	915,77	10.989,18
Asistente de Ventas	537,46	6.449,46
Chofer	499,62	5.995,49
Depreciación de Camión	376,23	4.514,75
Publicidad	1.650,00	6.600,00
Sub Total	2.329,07	34.548,88
Gastos Financieros		
Gastos Financiero		18.869,79
Sub Total		18.869,79
TOTAL		161.654,48

Elaborado por: La Autora

d) Proyección Gastos

Una vez identificado los gastos de la empresa la proyección para un periodo de 5 años sería como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 63: Gastos Estimados Proyectados

Gastos Estimados										
Partidas	Costos Año 1		Costos Año 2		Costos Año 3		Costos Año 4		Costos Año 5	
	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables
Gastos Administrativos										
Gerencia General	12.502,42		12.502,42		12.502,42		12.502,42		12.502,42	
Gerencia Administrativa Financiera	10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18	
Asistente Administrativo y RRHH	6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46	
Asistente Contable Financiero	6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46	
Gerencia de Producción	10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18	
Asistente de Bodega	5.995,49		5.995,49		5.995,49		5.995,49		5.995,49	
Operarios de Faenamiento y Empaque	17.193,46		22.924,62		22.924,62		22.924,62		22.924,62	
Depreciación de Mobiliario y Otros	1.823,28		1.823,28		1.823,28		649,68		447,00	
Depreciación de Inmueble	12.035,88		12.035,88		12.035,88		12.035,88		12.035,88	
Servicios Básicos	23.808,00		23.808,00		23.808,00		23.808,00		23.808,00	
Gastos de Ventas										
Gerencia de Marketing y Ventas	10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18		10.989,18	
Asistente de Ventas	6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46		6.449,46	
Chofer	5.995,49		5.995,49		5.995,49		5.995,49		5.995,49	
Depreciación de Camión	4.514,75		4.514,75		4.514,75		4.514,75		4.514,75	
Publicidad	6.600,00									
Gastos Financieros										
Gastos Financiero	18.869,79		15.397,00		11.612,72		7.488,98		2.995,34	
TOTAL	161.654,48		157.312,84		153.528,56		148.231,22		143.534,90	

Elaborado por: La Autora

e) Mano de Obra

A continuación se muestran más detalladamente los gastos referentes a la Mano de obra de la empresa, la cual ha sido mostrada en los análisis de costos y gastos anteriores

Cuadro 64: Gastos Referente a la Mano de Obra

RRHH de la Empresa											
Departamentos	Trabajadores Año 1	Trabajadores Año 2	Salarios Funciones	Salarios Año						RRHH AÑO 1	RRHH AÑO 2
				Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	IESS		
Gerencia General	1	1	800,00	800,00	9.600,00	830,50	366,00	799,68	906,24	12.502,42	12.502,42
Gerencia Administrativa Financiera	1	1	700,00	700,00	8.400,00	730,50	366,00	699,72	792,96	10.989,18	10.989,18
Asistente Administrativo y RRHH	1	1	400,00	400,00	4.800,00	430,50	366,00	399,84	453,12	6.449,46	6.449,46
Asistente Contable Financiero	1	1	400,00	400,00	4.800,00	430,50	366,00	399,84	453,12	6.449,46	6.449,46
Gerencia de Marketing y Ventas	1	1	700,00	700,00	8.400,00	730,50	366,00	699,72	792,96	10.989,18	10.989,18
Asistente de Ventas	1	1	400,00	400,00	4.800,00	430,50	366,00	399,84	453,12	6.449,46	6.449,46
Gerencia de Producción	1	1	700,00	700,00	8.400,00	730,50	366,00	699,72	792,96	10.989,18	10.989,18
Asistente de Bodega	1	1	370,00	370,00	4.440,00	400,50	366,00	369,85	419,14	5.995,49	5.995,49
Operarios de Granjas	5	6	370,00	1.850,00	22.200,00	1.880,50	366,00	1.849,26	2.095,68	28.391,44	34.069,73
Operarios de Faenamiento y Empaque	3	4	370,00	1.110,00	13.320,00	1.140,50	366,00	1.109,56	1.257,41	17.193,46	22.924,62
Chofer	1	1	370,00	370,00	4.440,00	400,50	366,00	369,85	419,14	5.995,49	5.995,49
Total	17	19		7.800,00	93.600,00					122.394,22	133.803,66

Elaborado por: La Autora

f) Depreciación

La depreciación de dicho equipamiento a adquirir se determinó según el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno del SRI (2016), las tasas para depreciación de activos son los siguientes:

- ✓ Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

- ✓ Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- ✓ Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- ✓ Equipos de cómputo y software 33% anual.

g) Proyección de la depreciación

Partiendo del reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno, la planificación de los gastos referente a la depreciación de los activos adquiridos para los 5 años quedaría de la siguiente manera.

Cuadro 65: Gastos de depreciación proyectados

DEPRECIACIÓN								
Activos	Valor Total	% Depreciar	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Valor Residual
Activos No Corrientes								
Buró 1,20 x 0,6 m	1.480,00	10%	148,00	148,00	148,00	148,00	148,00	740,00
Computadora de escritorio	3.424,96	33%	1.130,24	1.130,24	1.130,24	34,25	0,00	0,00
Impresoras	242,56	33%	80,04	80,04	80,04	2,43	0,00	0,00
Credenzas	540,00	10%	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	270,00
Silla	600,00	10%	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00
Estanterías del tipo Rack	240,00	10%	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	120,00
Congelador Horizontal	1.300,00	10%	130,00	130,00	130,00	130,00	0,00	780,00
Teléfono fijo	190,00	10%	19,00	19,00	19,00	19,00	0,00	114,00
Mesas de aluminio	170,00	10%	17,00	17,00	17,00	17,00	0,00	102,00
Camiones	22.573,76	20%	4.514,75	4.514,75	4.514,75	4.514,75	4.514,75	0,00
Extintores	360,00	10%	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	180,00
Galpones	240.717,50	5%	12.035,88	12.035,88	12.035,88	12.035,88	12.035,88	180.538,13
Calefactores	800,00	10%	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	400,00
Calefón	450,00	10%	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	225,00
	273.088,78		18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63	
Depreciación			18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63	183.769,12

Elaborado por: La Autora

6.4. CÁLCULO DE INGRESOS

La proyección de los ingresos estará basada bajo un grupo de supuestos que se mencionan a continuación:

- ✓ Se estima una producción de un total de 57.000 pollos anualmente y se incrementará a 68.400 pollos a partir del segundo año con la incorporación de otro galpón siendo un total de 6 galpones.
- ✓ El peso promedio de los pollos y a petición de los clientes potenciales serán de 3kg
- ✓ El precio de venta como se comentó anteriormente es de 2,65 USD por Kg.

- ✓ Producto de la inflación cuya variación según el Banco Central del Ecuador oscila entre los 3% y 4%, se estima que las ventas se incrementen en un 3% anual

a) Proyección de Ingresos

Partiendo de los supuestos antes mencionados la planificación de los ingresos para los 5 años que se analiza la empresa quedaría de la siguiente manera.

Cuadro 66: Ventas Proyectadas

VENTAS PROYECTADAS															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cantidad	Precio	Ventas	Cantidad	Precio	Ventas	Cantidad	Precio	Ventas	Cantidad	Precio	Ventas	Cantidad	Precio	Ventas
Pollos	57.000	2,65	453.150,00	68.400	2,7295	560.093,40	68.400	2,81139	576.896,20	68.400	2,89573	594.203,09	68.400	2,9826	612.029,18
Kilos Promedios	3			3			3			3					
Ventas Totales			453.150,00			560.093,40			576.896,20			594.203,09			612.029,18

Elaborado por: La Autora

Los resultados de las ventas proyectadas muestran un incremento paulatino en los valores monetarios de los mismos siendo de 453.150,00 USD en el primer año de creada de la empresa y llegando a 612.029,18 USD en el quinto año.

6.5. FLUJO DE CAJA

Para la confección del flujo de caja se tuvieron en cuenta los costos operativos, los gastos estimados así como los ingresos analizados anteriormente.

Cuadro 67: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-54.300,00		Inv.			
Compra de Activos	-277.071,28		-20.934,50			
Flujos Operacionales						
Ventas		453.150,00	560.093,40	576.896,20	594.203,09	612.029,18
(-) Costos Operacionales		-264.131,44	-325.444,37	-334.185,61	-343.189,08	-352.462,66
(-) Gastos Estimados		-161.654,48	-157.312,84	-153.528,56	-148.231,22	-143.534,90
Utilidades antes de Interese e Impuesto		27.364,08	77.336,19	89.182,03	102.782,78	116.031,61
(-) Aporte a los Trabajadores		-4.104,61	-11.600,43	-13.377,30	-15.417,42	-17.404,74
Utilidades antes de Impuesto		23.259,47	65.735,76	75.804,73	87.365,37	98.626,87
(-) Impuestos		-5.117,08	-14.461,87	-16.677,04	-19.220,38	-21.697,91
Utilidades después de Impuesto		18.142,39	51.273,89	59.127,69	68.144,99	76.928,96
(+) Readicción de la Depreciación		18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63
Flujos de Efectivo Operacionales		36.516,29	69.647,80	77.501,60	85.345,29	93.926,59
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						183.769,12
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						54.300,00
Flujo de Efectivo Total	-331.371,28	36.516,29	48.713,30	77.501,60	85.345,29	331.995,71
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual del Flujo de Efectivo	414.311,73	33.578,20	41.189,74	60.259,13	61.018,64	218.266,03
Inversión Inicial	-331.371,28					
Valor Actual Neto (VAN)	82.940,45					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	15,18%					
Periodo de Recuperación (Payback)	4,25					

Elaborado por: La Autora

6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para la determinación del punto de equilibrio se tuvieron presente la especificación de los costos variables y fijos analizados anteriormente, los cuales a modo de resumen se muestran a continuación:

Cuadro 68: Costos Fijos

Costos Fijos					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra	122.394,22	133.803,66	133.803,66	133.803,66	133.803,66
Servicios Básicos	23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00
Publicidad	6.600,00				
Gastos Financiero	18.869,79	15.397,00	11.612,72	7.488,98	2.995,34
Depreciación	18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63
TOTAL	190.045,92	191.382,57	187.598,29	182.300,95	177.604,63

Elaborado por: La Autora

Cuadro 69: Costos Variables

Costos Variables					
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollos BB	39.000,00	48.204,00	49.650,12	51.139,62	52.673,81
Balanceado	193.200,00	238.795,20	245.959,06	253.337,83	260.937,96
Complejo vitamínico	600,00	741,60	763,85	786,76	810,37
Vacunas	2.400,00	2.966,40	3.055,39	3.147,05	3.241,47
Desinfectante	540,00	667,44	687,46	708,09	729,33
TOTAL	235.740,00	291.374,64	300.115,88	309.119,36	318.392,94

Elaborado por: La Autora

Para la determinación del costo variable unitarios se tuvo presente que el costo del proceso de crianza de un pollo en cuanto a sus insumos es de 4,14 USD y bajo el supuesto de que dicha ave alcance los 3 Kg el costo por Kg de carne sería de 1,38 USD para el primer año. Bajo el análisis anterior y teniendo presente el precio de venta de 2,65 USD el resultado del punto de equilibrio para cada uno de los años es el siguiente.

Cuadro 70: Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio					
RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio de Venta /Kg	2,65	2,73	2,81	2,90	2,98
Costo Variable Unitario /Kg	1,38	1,42	1,46	1,51	1,55
Costos Fijos	190.045,92	191.382,57	187.598,29	182.300,95	177.604,63
Punto de Equilibrio (PE) Kg	149.642,46	146.093,57	139.305,66	130.838,00	124.199,04
Punto de Equilibrio (PE) Pollos	49.880,82	48.697,86	46.435,22	43.612,67	41.399,68
Ventas Necesarias (\$)	396.552,51	398.835,43	391.448,91	379.430,21	370.113,14
Ventas Necesarias (%)	87,51%	71,21%	67,85%	63,86%	60,47%

Elaborado por: La Autora

Los resultados del punto de equilibrio muestran que la empresa necesita vender en el primer año 149.642,46 Kg de carne para cubrir los costos fijos, valores que van descendiendo paulatinamente en el transcurso del periodo analizado llegando a ser de tan solo 124.199,04 Kg o su equivalente a 41.399,68 pollos de 3 kg.

A continuación se muestran gráficamente los resultados del punto de equilibrio para el primer año de puesta en marcha la empresa

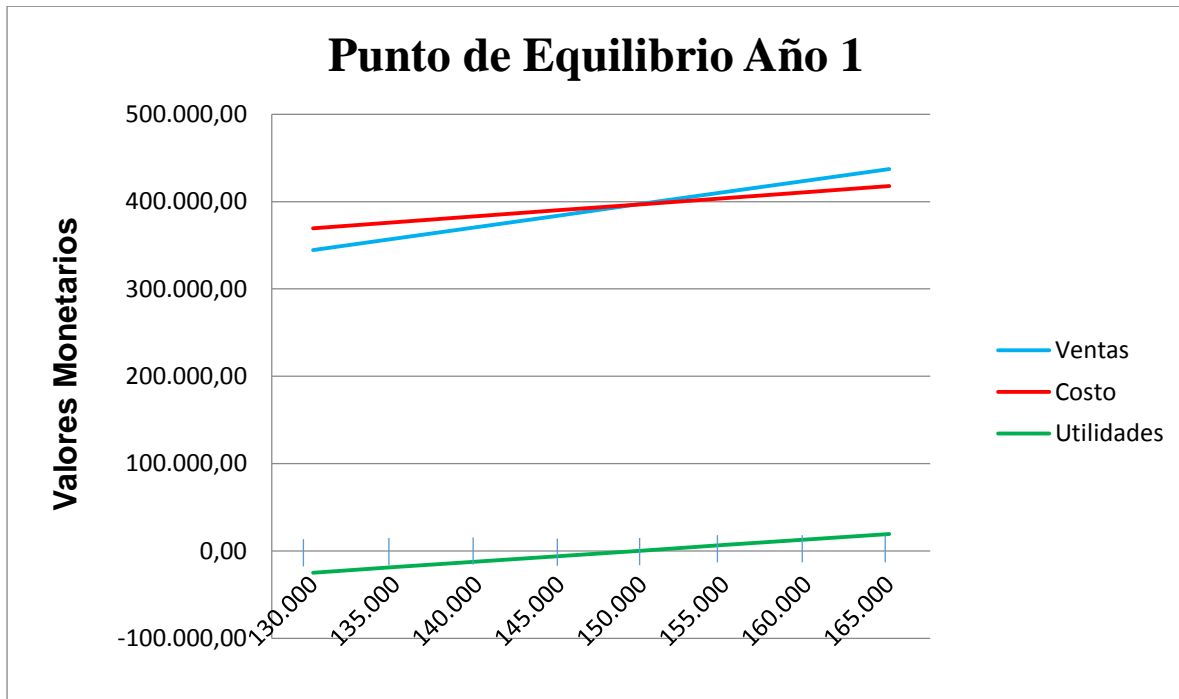


Gráfico 9: Punto de Equilibrio año 1

Elaborado por: La Autora

6.7. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Teniendo como punto de partida los valores analizados en el flujo de caja, los estados financieros de la empresa para los 5 años en los que se analiza la misma quedarían de la siguiente manera:

Cuadro 71: Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales					
Ventas	453.150,00	560.093,40	576.896,20	594.203,09	612.029,18
(-) Costo de ventas	264.131,44	325.444,37	334.185,61	343.189,08	352.462,66
Utilidad Bruta en Ventas	189.018,56	234.649,03	242.710,59	251.014,00	259.566,52
(-) Gastos de Ventas	34.548,88	27.948,88	27.948,88	27.948,88	27.948,88
Utilidad Neta en Ventas	154.469,68	206.700,15	214.761,71	223.065,12	231.617,64
(-) Gastos de Administración	108.235,81	113.966,96	113.966,96	112.793,36	112.590,68
Utilidad (Pérdida) Operacional	46.233,87	92.733,19	100.794,75	110.271,76	119.026,95
(-) Gastos Financieros	18.869,79	15.397,00	11.612,72	7.488,98	2.995,34
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación	27.364,08	77.336,19	89.182,03	102.782,78	116.031,61
(-) Aporte a los Trabajadores	4.104,61	11.600,43	13.377,30	15.417,42	17.404,74
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos	23.259,47	65.735,76	75.804,73	87.365,37	98.626,87
(-) Impuesto a la Renta	5.117,08	14.461,87	16.677,04	19.220,38	21.697,91
UTILIDAD DEL EJERCICIO	18.142,39	51.273,89	59.127,69	68.144,99	76.928,96

Elaborado por: La Autora

Cuadro 72: Balance General Proyectados

BALANCE GENERAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Activos Corrientes					
Caja y Banco	71.817,42	66.799,38	42.818,65	18.825,31	7.419,84
Cuentas por Cobrar	23.750,78	22.106,90	14.148,01	6.191,64	5.574,21
Total de Activos Corrientes	95.568,19	88.906,28	56.966,66	25.016,95	12.994,05
Activos no Corrientes					
Mobiliario y Equipos	7.569,24	5.790,96	4.012,68	3.408,00	3.006,00
Inmuebles	228.681,63	216.645,75	204.609,88	192.574,00	160.175,31
Vehículo	18.059,01	13.544,26	9.029,50	4.514,75	0,00
Total de Activos no Corrientes	254.309,87	235.980,96	217.652,05	200.496,75	163.181,30
Total de Activos	349.878,06	324.887,24	274.618,71	225.513,70	176.175,35
PASIVO					
Pasivos Corrientes					
Obligaciones Bancarias	232.489,29	174.366,97	116.244,64	58.122,32	
Total de Pasivos Corrientes	232.489,29	174.366,97	116.244,64	58.122,32	0,00
Pasivos no Corrientes					
Total de Pasivos	232.489,29	174.366,97	116.244,64	58.122,32	0,00
PATRIMONIO					
Capital Social	99.246,38	99.246,38	99.246,38	99.246,38	99.246,38
Resultado Acumulado	18.142,39	51.273,89	59.127,69	68.144,99	76.928,96
Total de Patrimonio	117.388,77	150.520,28	158.374,07	167.391,37	176.175,34
Total de Pasivo + Patrimonio	349.878,06	324.887,24	274.618,72	225.513,69	176.175,34

Elaborado por: La Autora

Los resultados más significativos de los estados financieros es el incremento paulatino de las utilidades de la empresa siendo de 18.142,39 en el primer año y alcanzado a 76.928,96 USD en el quinto año.

6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

En la valoración de proyectos de inversión para determinar si es beneficioso o no, su realización, no se debe únicamente identificar, cuantificar y valorar sus costos e ingresos, sino que se necesita también la utilización de criterios de evaluación, para distinguir las oportunidades de inversión más eficaces y por tanto más ventajosas.

Los criterios de evaluación que son aplicados con mayor frecuencia por los analistas de proyectos, consisten en confrontar los flujos de ingresos con los flujos de costos y los mismos se catalogan en dos categorías generales, que son las herramientas para el estudio de la rentabilidad de la inversión (con y sin financiamiento) y para el estudio financiero.

A la primera categoría pertenecen el Valor Actual Neto junto con la Tasa Interna de Retorno, y a la segunda los análisis de liquidez.

A continuación se muestra el análisis de los indicadores más utilizados para la determinación de la rentabilidad o no de una inversión.

a) Indicadores

a.1) Valor Actual Neto

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas (Iturrioz del Campo, 2015).

Para determinar el Valor Actual Neto (VAN) se tuvo en cuenta una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) de 8,75%, como resultado de la composición del capital y el costo del mismo, el cálculo se muestra en la siguiente tabla.

Cuadro 73: Cálculo de la TMAR

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL	%	COSTO DEL CAPITAL	PONDERACIÓN
PROPIETARIO	30%	8,00%	2,40%
PRÉSTAMO	70%	9,07%	6,35%
TMAR	100%		8,75%

Elaborado por: La Autora

Partiendo de los resultados de la TMAR, el cálculo del VAN según la fórmula de (Weston, 2006) queda de la siguiente manera:

$$VAN = -I + Fc_1 / (1 + k)^1 + Fc_2 / (1 + k)^2 \dots Fc_n / (1 + k)^n$$

Dónde:

VAN = Valor Actual Neto

I = valor total de la inversión en el período 0.

Fc n = saldo del flujo neto anual de caja en el año n.

k = tasa de descuento planteada para la inversión.

n = año del período de vida útil económico.

$$VAN = -331.371,28 + 36.516,29 \times 1 / (1 + 0,0875)^1 + 48.713,30 \times 1 / (1 + 0,0875)^2 \dots 331.995,71 \times 1 / (1 + 0,0875)^5$$

$$VAN = 82.940,45$$

El resultado del cálculo del Valor Actual Neto muestra que el valor actual de los flujos de efectivo futuros estimados a obtener en la empresa es de 82.940,45 USD.

a.2) Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR) representa la rentabilidad general del proyecto y es la tasa de actualización o de descuento, a la cual el valor actual del flujo de ingresos en efectivo es igual al valor actual del flujo de egresos en efectivo. En otros términos se dice que la TIR corresponde a la tasa de interés que torna cero el VAN de un proyecto, anulándose la rentabilidad del mismo. De esta forma se puede conocer hasta qué nivel puede crecer la tasa de descuento y aún el proyecto sigue siendo rentable financieramente (Ramirez Almaguer, Vidal Romero, & Domínguez Rodríguez, 2009)

La TIR se toma como la tasa en que la rentabilidad absoluta neta del proyecto se hace cero (VAN = 0), o sea, donde los ingresos actualizados se igualan a los pagos actualizados.

Por tanto según la fórmula de (Weston, 2006) los resultados son los siguientes:

$$0 = -I + Fc_1 / (1 + r)^1 + Fc_2 / (1 + r)^2 \dots Fc_n / (1 + r)^n$$

$$0 = -331.371,28 + 36.516,29 \times 1 / (1 + 0,1518)^1 + 48.713,30 \times 1 / (1 + 0,1518)^2 \dots$$

$$331.995,71 \times 1 / (1 + 0,1518)^5$$

$$= 5,49$$

$$\mathbf{TIR = 15,18\%}$$

El resultado muestra una tasa interna de rentabilidad de la empresa de 15,18% lo que muestra una rentabilidad superior a la exigida por los propietarios la cual es del 8%. Lo que muestra que se obtendrían los mismos beneficios que si se depositaran los valores de inversión en un banco con intereses de un 15,18%

a.3) Beneficio Costo

La relación Beneficio-Coste (B/C) compara de forma directa los beneficios y los costos. Para el cálculo de esta razón se halla primeramente la sumatoria de los ingresos descontados, traídos al presente, y se divide sobre la sumatoria de los costos también descontados.

Partiendo de los datos arrojados por el flujo de efectivo, donde los beneficios son aquellos ingresos que se perciben en los 5 años que se analizan, así como los costos son todas aquellas salidas de efectivo que se incurren durante los 5 años que se proyectan. Si el resultado de la razón es mayor que 1 el resultado es favorable siendo los beneficios mayores a los costos como es el caso de la empresa la cual arroja un resultado de 1,17 USD, lo que significa que se obtienen 0,17 USD de utilidad por cada dólar de gastos que se tiene en la empresa, dichos valores se observa a continuación.

Cuadro 74: Razón Beneficio Costo

Razón Beneficio Costo (B/C)						
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		453.150,00	560.093,40	576.896,20	594.203,09	612.029,18
Total de Ingresos		453.150,00	560.093,40	576.896,20	594.203,09	612.029,18
Valor Actual de los Ingresos Futuros	2.166.030,79	416.689,66	473.589,35	448.548,99	424.832,61	402.370,19
Costo de Mano de Obra		122.394,22	133.803,66	133.803,66	133.803,66	133.803,66
Costo de Materiales Directos		235.740,00	291.374,64	300.115,88	309.119,36	318.392,94
Servicios Básicos		23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00	23.808,00
Publicidad		6.600,00				
Depreciación		18.373,91	18.373,91	18.373,91	17.200,31	16.997,63
Gastos Financieros		18.869,79	15.397,00	11.612,72	7.488,98	2.995,34
Flujo de Efectivo Total		425.785,92	482.757,21	487.714,17	491.420,31	495.997,57
Valor Actual de los Costos Futuros	1.856.366,39	391.527,28	408.197,40	379.208,08	351.346,83	326.086,80
Razón Beneficio Costo (B/C)	1,17					

Elaborado por: La Autora

a.4) Período de Recuperación

Este indicador mide el número de años que transcurrirán desde la puesta en explotación de la inversión, para recuperar el capital invertido en el proyecto mediante las utilidades netas del mismo, considerando además la depreciación y los gastos financieros. En otros términos se dice que es el período que media entre el inicio de la explotación hasta que se obtiene el primer saldo positivo o período de tiempo de recuperación de una inversión (Ramirez Almaguer, Vidal Romero, & Domínguez Rodríguez, 2009).

El plazo o período de recuperación (payback) no es más que el número de años que han de pasar para que se logre recuperar la inversión inicial del negocio.

Cuadro 75: Período de Recuperación

Años	Inversión	Flujo de Caja	Saldo Acumulado
0	-331.371,28		-331.371,28
1		36.516,29	-294.854,99
2		48.713,30	-246.141,68
3		77.501,60	-168.640,09
4		85.345,29	-83.294,80
5		331.995,71	248.700,91

Elaborado por: La Autora

$$PR = 5 + (83.294,80 / (83.294,80 + 248.700,91)) - 1$$

PR = 4,25 (La inversión se recupera en 4 años y 3 meses aproximadamente)

Como resultado general de los cálculos del VAN, TIR, Periodo de Recuperación y la Razón Costo-Beneficio se puede establecer que la implementación de la empresa de cría y comercialización de pollos de engorde es factible, dado que el valor actual de los flujos de efectivo futuros estimados es de 82.940,45 USD, recuperándose la inversión en aproximadamente 4 año y 3 meses, obteniéndose por cada 1,17 USD de ingresos por cada dólar de gastos de la empresa.

b) Razones

b.1) Liquidez

En indicador de liquidez posibilita calcular el grado de liquidez con que cuenta la empresa, las mismas miden los recursos monetarios con que cuenta la empresa para enfrentar los deberes hacia terceros en el corto plazo y para ello se empleará la razón corriente:

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

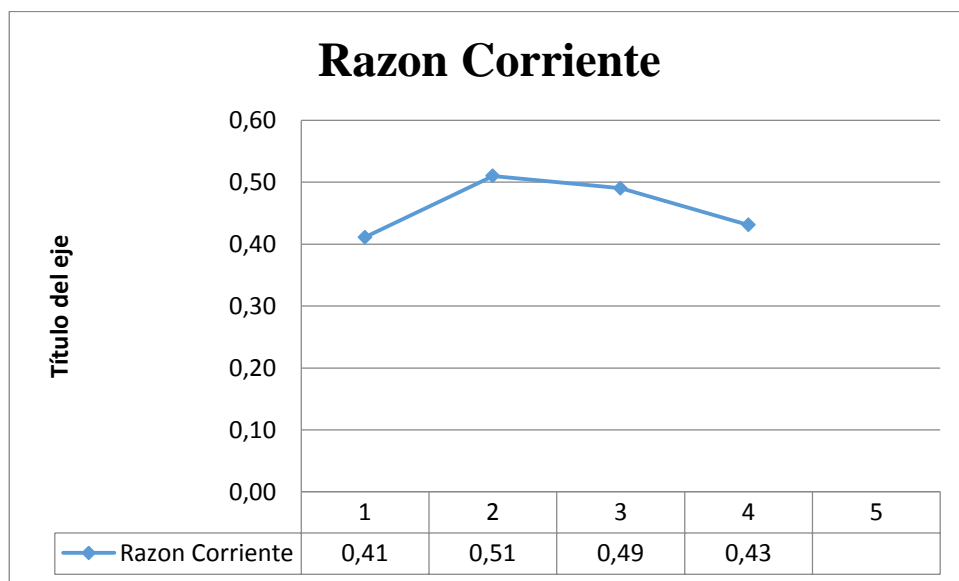


Gráfico 10: Razón Corriente

Elaborado por: La Autora

Los resultados del cálculo de la razón corriente muestran que la empresa tendrá grandes dificultades de financiamiento al inicio de su puesta en marcha ya que contendrá solamente el 41% de los recursos monetarios para cubrir sus deudas a corto plazo, valores que mejoran

para el segundo año llegando a tener 0,51 USD por cada dólar de deuda que tiene la empresa y cayendo nuevamente a 0,41 USD en el cuarto año de creada la empresa.

b.2) Rentabilidad

En dicha investigación se determinará la rentabilidad de la empresa en función de las ventas mediante el cálculo del margen de utilidad

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

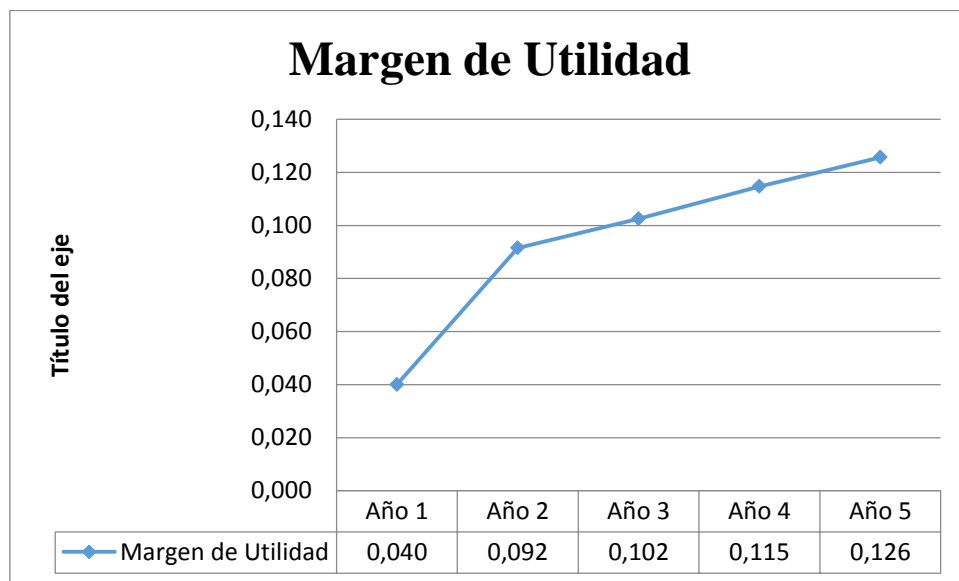


Gráfico 11: Margen de Utilidad

Elaborado por: La Autora

Los resultados de la razón de rentabilidad muestran valores positivos y con un comportamiento incremental durante los 5 años de analizada la empresa, siendo de 0,040 USD en el primer año de creada la empresa y alcanzando los 0,126 USD para el quinto año lo que equivale a 0,126 USD de ganancias por cada dólar vendido.

En el segundo año se observa un incremento más acelerado del margen de utilidad a razón del incremento de la productividad de la empresa con la incorporación de un galpón con capacidad para 2000 pollos.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Municipal Zonal de Tumbaco;. (2015). *Informe sobre el crecimiento comercial de Tumbaco*. Quito: Municipio del D.M. Quito.
- Agroecuador. (2014). *Agroecuador*. Obtenido de http://www.agroecuador.com/web/index.php?option=com_content&view=category&id=43&Itemid=119
- Asociación de Empresas Avícolas en el Ecuador. (2015). *Informe del Sector avícola*. Quito: CEP.
- Cárdenas Sánchez, D., Carreño Gallo, P. A., & Párraga Quishpe, L. E. (2009). *PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN DE AVES EN LA PROVINCIA*. Guayaquil: EPSOL.
- Castillo, J. (2014). El sector avícola 2014. *CASAG*, 45.
- Conave. (2006). Corporación Nacional de avicultores del Ecuador.
- Congreso nacional. Comisión legislativa y codificación. (1999). *Ley de Compañías, codificación*. Ecuador.
- Derecho Ecuador. (26 de Marzo de 2008). Criterios básicos para la aprobación del nombre de Compañías. *Derecho Ecuador*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2005/1/24/criterios-basicos-para-la-aprobacion-del-nombre-de-companias>
- Derecho Ecuador. (2014). Constitución y Registro de compañías vía electrónica. *Derecho Ecuador*.
- El Sitio Avícola. (11 de Septiembre de 2014). *el sitio avicola*. Recuperado el 7 de Enero de 2015, de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/29584/guayaquil-2015-enfoque-internacional>:: <http://www.elsitioavicola.com>
- Foro Avícola. (2014). La producción de Aves de corral en el Ecuador. *Foro Avícola*, 145.
- Friesen, A. (2014). *Propuesto Análisis FODA*. Federation of Canadian Municipalities.
- González Alonso, J., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*.
- Gordon, J. (2015). *Modelo de gestión financiera enfocado en optimizar las ventas, crédito y cobranzas para la empresa proavicea. cia. ltda*. Quito.
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Estadística Nacionales*. Quito: INEC.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Abril de 2016). *pam.quito.gob.ec*. Obtenido de <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/InfoTramite.aspx?Tramite=251&Guia=Patente&Codigo=P0001>

- Napoles, Y. (2014). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA GRANJA PORCINA DE CRIANZA Y COMERCIALIZADORA DE CERDOS EN PIE UBICADA EN LA PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS*. Quito: Universidad Indoamérica.
- Ortiz, J. (11 de Diciembre de 2013). *economía ws*. Recuperado el 3 de Enero de 2016, de <http://www.economia.ws/mercado.php>: <http://www.economia.ws>
- Pronaca Cia.,. (2014). Mercado de alimentos procesados. *Evolucion del sector avícola*, 125.
- Pronaca,;. (2015). *Estudio de la demanda de carne de pollo en la parroquia de Tumbaco D.M.Q. 2014*. Quito: Mariscal.
- Salazar López, B. (2012). *Ingeniería Industrial Online*. Obtenido de Valoración del ritmo de trabajo: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/valoraci%C3%B3n-del-ritmo-de-trabajo/>
- Servicios de Rentas Internas. (2016). *Ley de Regimen Tributario Interno*. Quito: Servicios de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías, Codificación*. Quito: Congreso Nacional.
- Universidad Tecnológica Indoamérica. (2014). *Formato para Plan de Negocio*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

ENCUESTA A SER APLICADA

Esta encuesta tiene fines académicos que nos permite con su colaboración analizar el mercado de la empresa de crianza y comercialización de pollos de engorde en el sector de Tumbaco

Datos de Identificación:

Tipo de comercio:

- Restaurante ()
- Supermercado ()

Sector de Ubicación: Norte____ Centro____ Sur____

1. ¿Comercializa carne de pollo?

Si () No ()

2. ¿Tiene un proveedor permanente?

Si () No ()

3. ¿A quién compra la carne de pollo?

- a. Pronaca ()
- b. Avigsa ()
- c. Frigorífico ()
- d. Vendedor informal ()
- e. Mercado ()
- f. Otros ()

4. ¿Con que frecuencia compra pollo para abastecerse?

- a. Diaria ()
- b. Cada 2 días ()
- c. Cada 3 días ()
- d. Cada 4 días ()
- e. Semanalmente ()

5. ¿Qué cantidad de pollos enteros compra por día?

- a. 1 Pollo ()
- b. De 2 a 5 Pollos ()
- c. De 6 a 10 Pollos ()
- d. De 11 a 20 Pollos ()
- e. De 21 a 30 Pollos ()

6. ¿Qué tipo de producto de los siguientes señalados le gustaría que le entregue su proveedor?

- a. Completo ()
- b. Completo vacío ()
- c. Menudencias ()
- d. Presas seleccionadas ()

7. ¿Cuál es el peso promedio del pollo entero que prefiere recibir de su proveedor?

- a. 2 kilos – 2,5 kilos ()
- b. 2,6 kilos – 3 kilos ()
- c. Sobre los 3 kilos ()

8. ¿Cómo le gustaría que le entreguen el producto en su presentación individual?

- a. En gaveta cubierta ()
- b. En funda general ()
- c. En funda unitaria ()

9. ¿Cómo califica las características que requiere un proveedor de carne de pollo, la calificación es de 1 a 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante?

Característica	1	2	3	4	5
a. Precio Justo					
b. Peso Justo					
c. Producto fresco					
d. Entrega a tiempo					
e. Disponibilidad de tiempo					
f. Cumplimiento normas Sanitarias					

10. ¿El precio que le entrega su actual proveedor con respecto al mercado es:

- a. Inferior ()
- b. Igual ()
- c. Superior ()

11. ¿Si un nuevo proveedor le ofertara carne de pollo con todas las características que usted señala, le compraría el producto?

Si () No ()

12. ¿Por qué medios le gustaría conocer las actividades y promociones del proveedor?

- a. Periódico ()
- b. Volantes ()
- c. Página web ()
- d. Vallas ()
- e. Radio ()

Anexo 2: Políticas de Crédito del Banco

The screenshot displays the website of the Cajas Financieras Nacionales (CFN) under the Government of Ecuador. The page is titled 'Programa de apoyo productivo y financiero'. It provides detailed information about the financial support program, including its purpose, articulation with public policy, beneficiaries, sectors, financing limits, interest rates, grace periods, and contact information for various offices.

CFN
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Inicio Información Corporativa Productos y Servicios CFN Ley de Transparencia Transparencia y Derechos del Usuario Canales de Servicios Contactos Noticias

Programa de apoyo productivo y financiero

¿En qué consiste el producto financiero?
Financiamiento de pasivos con el sistema financiero público y privado, manteniendo el destino final de la operación (Activo Fijo o Capital de Trabajo).

¿Cómo se articula con la política pública?
Apoyo al desarrollo empresarial.

Beneficiarios:
Personas naturales y jurídicas.

Sector de productivo al que se dirige:
PYME, Productivo Empresarial y Productivo Corporativo.

Monto mínimo de financiamiento:
USD 50.000.

Monto máximo de financiamiento:
Saldo de la deuda que el cliente desee refinanciar.

Porcentaje de financiamiento (en función al valor total del proyecto):
Hasta el 70% para proyectos nuevos y hasta el 100% para proyectos en marcha.

Tasa de interés:
Vigente a la firma del Contrato.

Periodo de gracia:
Hasta 2 años, se determina de acuerdo al flujo del proyecto.


Operaciones financiadas:
Financiamiento de pasivos adquiridos con proveedores nacionales.
Nuevo financiamiento para ampliación operativa:
• Activo Fijo;
• Activo Fijo combinado con Capital de Trabajo.
Para clientes nuevos: El monto del nuevo financiamiento deberá ser de al menos el 30% del monto total de las operaciones refinanciadas y podrá alcanzar el 100% de la inversión necesaria para la ampliación a efectuarse.

Información de contacto:
Oficina Matriz - Guayaquil
Av. 9 de Octubre 200 y Pichincha
Telf.: (593) 04 256 0888 / (593) 04 259 1800

Información de contacto:
Oficina Principal - Quito
Iñaquito 36 A, entre Av. Naciones Unidas y Corea, Edificio Platinum G.
Telf.: (593) 02 393 5700 / 02 393 5899

Guayaquil Quito Riobamba Cuenca Loja Latacunga Ambato Ibarra Esmeraldas Manta Machala Salinas

Anexo 2: Amortización del Préstamo




GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR

[Inicio](#)

SIMULADOR CRÉDITO

Tipo Préstamo:

Monto:

Tipo Tabla: Cuota Fija
 Capital Fijo

Plazo (días):

Periodicidad:

BmRatM

Los valores presentados son solamente una guía informativa para el cliente, con información aproximada, la cual podría variar al establecerse una operación de crédito definitiva en la cual las tasas de interés se reajustan cada 90 días. El factor de cálculo se lo hará en función a 360 días.

Tabla de Amortización

Cuota	Fecha_Pago	Saldo_Capital	Capital	Interes	Valor_Cuota	Tasa_Interes
1	6/21/2016	231,574.90	9,369.42	5,026.97	14,396.39	9.07
2	9/19/2016	222,205.48	9,572.81	4,823.58	14,396.39	9.07
3	12/18/2016	212,632.67	9,780.61	4,615.78	14,396.39	9.07
4	3/18/2017	202,852.06	9,992.93	4,403.46	14,396.39	9.07
5	6/16/2017	192,859.13	10,209.85	4,186.54	14,396.39	9.07
6	9/14/2017	182,649.28	10,431.49	3,964.90	14,396.39	9.07
7	12/13/2017	172,217.79	10,657.93	3,738.46	14,396.39	9.07
8	3/13/2018	161,559.86	10,889.29	3,507.10	14,396.39	9.07
9	6/11/2018	150,670.57	11,125.67	3,270.72	14,396.39	9.07
10	9/9/2018	139,544.90	11,367.18	3,029.21	14,396.39	9.07
11	12/8/2018	128,177.72	11,613.94	2,782.45	14,396.39	9.07
12	3/8/2019	116,563.78	11,866.05	2,530.34	14,396.39	9.07
13	6/6/2019	104,697.73	12,123.64	2,272.75	14,396.39	9.07
14	9/4/2019	92,574.09	12,386.81	2,009.58	14,396.39	9.07
15	12/3/2019	80,187.28	12,655.70	1,740.69	14,396.39	9.07
16	3/2/2020	67,531.58	12,930.43	1,465.96	14,396.39	9.07
17	5/31/2020	54,601.15	13,211.12	1,185.27	14,396.39	9.07
18	8/29/2020	41,390.03	13,497.91	898.48	14,396.39	9.07
19	11/27/2020	27,892.12	13,790.91	605.48	14,396.39	9.07
20	2/25/2021	14,101.21	14,101.21	306.11	14,407.32	9.07
TOTAL:			231,574.90	56,363.83	287,938.73	