

Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Administración de Empresas

AUTORES:

Daniel Alejandro Aguas Durán
Nubia Monserrat Paredes Leica
Francisco Xavier Moran Carrera
David Alejandro Garcés García
César Fernando Bustillos Medina

TUTORES:

Rafel Martín Velásquez
Arancha Burgos
Francisco Javier Traba

EMPROAVIEC Avícola sostenible y sustentable dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde o tipo Broiler

Quito, septiembre 2024

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, Nubia Monserrat Paredes Leica, David Alejandro Garcés García, César Fernando Bustillos Medina, Daniel Alejandro Aguas Durán y Francisco Xavier Moran Carrera, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Daniel Alejandro Aguas Durán



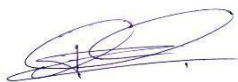
Nubia Monserrat Paredes Leica



David Alejandro Garcés García



César Fernando Bustillos Medina



Francisco Xavier Moran Carrera

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Daniel Alejandro Aguas Durán, Nubia Monserrat Paredes Leica, David Alejandro Garcés García, César Fernando Bustillos Medina, y Francisco Xavier Moran Carrera, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Avícola sostenible y sustentable dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde o tipo Broiler EMPROAVIEC***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador. D. M. Quito, (Septiembre 2024)



Daniel Alejandro Aguas Durán



Nubia Monserrat Paredes Leica



David Alejandro Garcés García



César Fernando Bustillos Medina



Francisco Xavier Moran Carrera

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **DBA Javier Mencía Director de EIG y Cristian Melo PhD Coordinador UIDE**, declaramos que los graduandos: Daniel Alejandro Aguas Durán, Nubia Monserrat Paredes Leica, David Alejandro Garcés García, César Fernando Bustillos Medina, y Francisco Xavier Moran Carrera, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Javier
Mencia
Gutierrez

Digitally signed by: Javier Mencia
Gutierrez
DN: CN = Javier Mencia Gutierrez
email = jmencia@esgerencia.
com, C = ES, O = EIG
Date: 2024.10.09 21:29:19 +
02'00'



DBA Javier Mencía
Director/a de la
Maestría en Administración de Empresas

Cristian Melo
Coordinador/a de la
Maestría en Administración de Empresas

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, quien nos ha guiado y proporcionado la fortaleza necesaria para llevar a cabo este proyecto con éxito. Su presencia ha sido un faro luminoso a lo largo de todo este proceso.

A nuestras familias, cuyo amor, paciencia y constante apoyo nos han motivado a superar cada obstáculo. Agradecemos su fe en nosotros y su papel fundamental en los momentos más difíciles.

A nuestros amigos y seres queridos, quienes nos ofrecieron su compañía, comprensión y aliento en los momentos más críticos. Sin su respaldo, este logro no habría sido posible.

Por último, dedicamos este proyecto a todas aquellas personas que, de diversas maneras, nos han inspirado a seguir adelante. Este trabajo es el fruto de esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo, y está destinado a quienes sueñan y se esfuerzan por alcanzar sus metas.

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que han desempeñado un papel significativo en la realización de este trabajo.

A nuestros profesores y asesores, quienes generosamente compartieron su conocimiento, orientación y tiempo. Sus enseñanzas han sido esenciales para el desarrollo de este proyecto y para alcanzar los objetivos que nos propusimos.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional y comprensión a lo largo de este proceso. Agradecemos profundamente sus palabras de aliento y su fe en nosotros, que nos motivaron a seguir avanzando.

A nuestros compañeros de grupo, por su compromiso, esfuerzo y colaboración. Este proyecto es testimonio de que el trabajo en equipo y la cohesión pueden generar resultados extraordinarios. Gracias por su dedicación y espíritu de cooperación.

A nuestros amigos, cuya compañía y apoyo emocional han sido invaluableles en cada etapa de este recorrido.

Por último, extendemos nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que, de alguna manera, nos brindaron su ayuda, consejo o apoyo. Sin su contribución, este proyecto no habría sido posible. Gracias a todos por ser parte de este logro.

RESUMEN

Este plan de negocio surge como una respuesta innovadora a la creciente demanda de productos avícolas. Nuestro objetivo es mejorar los procesos de obtención de derivados del pollo, destacándonos por un enfoque sostenible y respetuoso con el medio ambiente, frente a los pasivos ambientales generados por empresas avícolas tradicionales.

Nuestra avícola contará con instalaciones óptimas, un equipo comprometido y una ubicación estratégica. La crianza y cuidado de las aves son parte de un proceso fundamental que nos permite ser competitivos en el mercado, cubriendo la demanda local con productos de alta calidad. Nos enfocamos en una gestión eficiente, sostenible y en armonía con la naturaleza, lo que contribuye tanto a la productividad como a la satisfacción del cliente.

Para asegurar altos índices de competitividad, trabajamos con un equipo multidisciplinario que optimiza cada eslabón de la cadena de valor. Nuestros procesos garantizan la bioseguridad, un cuidado adecuado y una nutrición óptima de las aves. Aplicamos estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, lo que nos permite ofrecer productos frescos y saludables a precios competitivos.

La estandarización de procesos es clave para alcanzar la calidad total y cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa. Nuestro enfoque en la sostenibilidad asegura el crecimiento a largo plazo, posicionándonos como una de las mejores avícolas a nivel nacional.

Finalmente, hemos desarrollado estrategias efectivas de comercialización y distribución, estableciendo alianzas con puntos de venta y restaurantes locales para promover nuestros productos frescos y de calidad.

Palabras Claves: Avícola sostenible, Producción avícola, Bioseguridad, Calidad total, Estrategia de costos, Diferenciación, Cadena de valor, Gestión eficiente, Productos frescos y saludables, Comercialización y distribución, Optimización de recursos, Sostenibilidad, Competitividad.

ABSTRACT

This business plan arises as an innovative response to the growing demand for poultry products. Our goal is to improve the processes of obtaining chicken derivatives, standing out for a sustainable and environmentally friendly approach, in contrast to the environmental liabilities generated by traditional poultry companies.

Our poultry farm will have optimal facilities, a committed team, and a strategic location. The raising and care of the birds are fundamental to being competitive in the market, covering local demand with high-quality products. We focus on efficient, sustainable management in harmony with nature, contributing to both productivity and customer satisfaction.

To ensure high levels of competitiveness, we work with a multidisciplinary team that optimizes each link in the value chain. Our processes guarantee biosecurity, proper care, and optimal nutrition for the birds. We apply cost leadership, differentiation, and focus strategies, allowing us to offer fresh and healthy products at competitive prices.

Process standardization is key to achieving total quality and meeting the company's mission, vision, and objectives. Our focus on sustainability ensures long-term growth, positioning us as one of the top poultry farms nationwide.

Finally, we have developed effective marketing and distribution strategies, establishing partnerships with local retailers and restaurants to promote our fresh and high-quality products.

Keywords: Sustainable poultry farm, Poultry production, Biosecurity, Total quality, Cost strategy, Differentiation, Value chain, Efficient management, Fresh and healthy products, Marketing and distribution, Resource optimization, Sustainability, Competitiveness.

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

1. CAPITULO 1: Introducción	16
1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	16
1.1.1. Definición del proyecto	16
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	18
1.2. Objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivo específico.....	18
1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación	19
1.4. Perfil de la organización	20
1.4.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras.....	21
1.4.1.1. Nombre de la empresa	21
1.4.1.2. Misión, visión, valores.....	21
1.4.2. Actividades, marcas, productos y servicios	22
1.4.3. Ubicación de la sede.....	23
1.4.4. Propiedad y forma jurídica.....	24
1.4.5. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio	25
1.4.6. Tamaño de la organización	25
1.4.7. Información sobre empleados y otros trabajadores	25
1.4.8. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	25
1.4.9. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.....	26
1.4.10. Modelo de negocio	29
1.4.11. Grupos de interés internos y externos.....	30
1.4.12. Otros datos de interés	31
3. CAPITULO 2. Plan de Negocio	33
2.1. Resumen ejecutivo del plan de negocio.....	33
2.2. Misión.....	37
2.3. Visión.....	37

2.4.	Proyección de costos y ventas.....	38
2.5.	Identificación datos de entrada	41
2.6.	Análisis Del Entorno.....	46
2.7.	Análisis del Sector – Análisis de Porter.....	52
2.7.1.	Análisis mediante 5 fuerzas propuestas por Michael Porter	53
2.8.	Análisis de la demanda	66
2.8.1.	Segmentación de clientes.....	66
2.9.	Comportamiento del Consumidor.....	70
2.10.	Análisis Interno	73
2.10.1.	Recursos Tangibles	73
2.10.2.	Recursos Intangibles	80
2.11.	Planteamiento Estratégico.....	88
2.12.	Estrategias del Plan De Negocio	91
3.	CAPITULO 3. Plan de Marketing	98
3.1.	Objetivos del Plan De Marketing.....	98
3.2.	Estrategias y Tacticas De Markting	98
3.3.	Plan de Contingencia	105
3.4.	Plan Comercial.....	107
3.5.	Plan de atención al cliente	119
4.	CAPITULO 4. Plan Financiero.....	128
4.1.	Diseño Organizacional	128
4.2.	Plan Financiero	138
5.	CAPÍTULO 5: Conclusiones y Aplicaciones.....	171
5.1.1	Conclusiones Generales	171
5.1.2	Conclusiones Específicas.....	172
5.2	Aplicaciones.....	174
5.2.2.	Contribución a la Gestión Empresarial	174
5.2.4.	Contribución a Nivel Personal	176

LISTA DE TABLAS (Índice de tablas)

Tabla 1. Proyección de costos y ventas	38
Tabla 2. Costos directos	38
Tabla 3. Costos indirectos	39
Tabla 4. Gastos no operacionales	41
Tabla 5. Identificación datos de entrada	41

LISTA DE FIGURAS (Índice de figuras)

Figura 1 <i>Ubicación de la sede</i>	24
Figura 2 <i>Costos directos e indirectos</i>	44
Figura 3 <i>Utilidad del ejercicio</i>	45
Figura 4. <i>Estructura de la población de los clientes</i>	68
Figura 5. <i>Recursos financieros Activos Intangibles</i>	75
Figura 6 <i>Recurso financiero Capital de Trabajo</i>	76
Figura 7 <i>Organigrama estructural</i>	81
Figura 8 <i>Análisis DAFO</i>	90
Figura 9 <i>Mapa estratégico</i>	94
Figura 10 <i>Modelo Canvas</i>	97
Figura 11 <i>Sistema de Información y Control (KPIs)</i>	104
Figura 12 <i>Funnel de ventas EMPROAVIEC</i>	114
Figura 13 <i>KPIs del plan comercial EMPROAVIEC</i>	119
Figura 14. <i>Diagrama de flujo- atención al cliente</i>	127
Figura 15 <i>Diseño organizacional</i>	128
Figura 16.	137
Figura 17.	140
Figura 18.	144
Figura 19.	145
Figura 20.	146
Figura 21.	149
Figura 22.	152
Figura 23.	153
Figura 24.	155
Figura 25.	156
Figura 26.	157
Figura 27.	159
Figura 28.	162
Figura 29 <i>Balance de situación proyectado</i>	164
Figura 30.	166
Figura 31.	167
Figura 32.	168
Figura 33.	169

CAPITULO 1: Introducción

1.1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1.1. Definición del proyecto

Este plan de negocio surge de la iniciativa innovadora de sus autores, quienes responden a la creciente demanda de productos avícolas. El proyecto tiene como objetivo optimizar el proceso de producción de productos derivados del pollo, dado que muchas empresas del sector no mantienen estándares adecuados en el cuidado de las aves ni en la protección del medio ambiente, generando pasivos ambientales.

La granja avícola sostenible y sustentable se encontrará estratégicamente ubicada y cuenta con instalaciones diseñadas para facilitar el proceso productivo, garantizando una buena relación entre la empresa y sus colaboradores. El interés por la crianza de aves radica en la conexión con la naturaleza y en el ciclo de la vida, lo cual es gratificante, tanto por el crecimiento saludable de las aves bajo los cuidados estrictos, como por la capacidad de ser competitivos en el mercado. El objetivo es satisfacer la demanda local con un enfoque sostenible y una gestión eficiente, que permita la armonía con el entorno.

El plan busca alcanzar altos niveles de productividad y ofrecer productos de calidad, respaldado por un equipo multidisciplinario. Esto permitirá aumentar la competitividad y responder

a la creciente demanda de productos avícolas, maximizando la eficiencia en cada etapa de la cadena de valor del negocio.

Los procesos garantizan un cuidado adecuado de las aves, priorizando su bioseguridad y salud. Para ello, se contará con planes específicos de nutrición y manejo. Además, se ha implementado estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que permiten mantener tales costos competitivos. Este emprendimiento no solo es rentable, sino que también brinda la satisfacción de trabajar en contacto con la naturaleza y ofrecer productos frescos y saludables.

Prima el enfoque en la estandarización de procesos, esencial para alcanzar la calidad total mediante la optimización de recursos. Con los planes estratégicos, se busca cumplir con la misión y visión de la empresa, mediante la toma de decisiones clave en el ámbito humano, financiero y ambiental para garantizar el éxito a largo plazo. Esto posicionará a EMPROAVIEC como una de las principales avícolas a nivel nacional, gracias a la calidad de sus productos y procesos alineados a lo sostenible y sustentable.

Se han implementado estrategias eficientes de comercialización y distribución para alcanzar a nuestros clientes, formando colaboraciones con tiendas y restaurantes locales. También se destaca la frescura y calidad de los productos, lo que nos brinda una ventaja en un mercado altamente competitivo.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La naturaleza del proyecto es productiva y ambiental, ya que su objetivo principal es optimizar el proceso de producción de productos avícolas mientras se promueve el cuidado adecuado de las aves y la protección del medio ambiente. Además, el proyecto incluye elementos de competitividad en el mercado a través de la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y la implementación de estrategias de liderazgo en costos y diferenciación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Establecer una avícola sostenible que mejore los procesos de producción avícola mediante prácticas respetuosas con el medio ambiente, garantizando productos de alta calidad, satisfaciendo la demanda local y promoviendo la eficiencia y sostenibilidad en toda la cadena de valor.

1.2.2. Objetivo específico

- Desarrollar instalaciones adecuadas mediante el diseño y la construcción de granja avícola con galpones que cumplan con los estándares de bioseguridad y eficiencia para asegurar el bienestar de las aves y la optimización del proceso productivo.
- Implementar estrategias de gestión eficiente mediante la aplicación de un sistema de gestión para la optimización de recursos, la estandarización de procesos y la mejora continua en la producción de productos avícolas de alta calidad.

- Asegurar la bioseguridad y nutrición mediante el establecimiento de un plan integral de cuidado y nutrición para las aves que garantice su salud y desarrollo óptimo, minimizando riesgos de enfermedades y promoviendo un ambiente de crianza seguro.
- Aplicar estrategias de comercialización y distribución mediante el desarrollo e implementación de estrategias efectivas de comercialización y distribución para alcanzar a consumidores locales, estableciendo alianzas con puntos de venta y restaurantes para promover la frescura y calidad de los productos.
- Fomentar la sostenibilidad ambiental, adoptando prácticas idóneas en todas las etapas del proceso productivo que minimicen el impacto ambiental y promuevan una armonía con la naturaleza.
- Garantizar la competitividad en el mercado mediante la implementación de estrategias de liderazgo en costos y diferenciación que permitan ofrecer productos competitivos en términos de calidad y precio, posicionando la avícola como líder en el mercado local.

1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación se justifica por la creciente demanda de productos avícolas en el mercado local y la necesidad de abordar las deficiencias existentes en los procesos

actuales de producción avícola. La mayoría de las empresas en este sector enfrentan desafíos relacionados con el manejo ambiental, la bioseguridad y la eficiencia en la producción, lo que afecta la calidad y sostenibilidad de los productos brindados u ofertados.

La investigación se centra en establecer una avícola sostenible que no solo mejore los procesos productivos, sino que también promueva prácticas ambientales responsables. Este enfoque es crucial en un entorno donde la conciencia ambiental y la demanda de productos de alta calidad están en aumento. Al implementar prácticas sostenibles y eficientes, se busca no solo satisfacer la demanda local sino también establecer un modelo de negocio que pueda servir como referencia para otros en la industria.

1.4. Perfil de la organización.

La organización se caracteriza por ser una empresa avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broiler, estructurada como un modelo de Sociedad de Acciones Simplificada (S.A.S), lo que le permite operar bajo un marco legal flexible y moderno en el Ecuador. Con un enfoque en la sostenibilidad y la eficiencia, la empresa no solo ofrece productos avícolas de alta calidad, sino que también reutiliza subproductos como la pollinaza para su uso como abono o fertilizante, contribuyendo así a una producción más ecológica. Los grupos de interés de la organización, tanto internos como externos, incluyen colaboradores comprometidos, líderes estratégicos, clientes, y proveedores confiables, todos ellos integrados bajo políticas y prácticas que buscan garantizar la satisfacción del cliente, la calidad de los productos y el desarrollo

sostenible de la empresa. A través de la implementación de tecnologías avanzadas y una gestión eficiente de los recursos, EMPROAVIEC se posiciona como una organización innovadora y competitiva en el sector avícola nacional.

1.4.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

1.4.1.1. Nombre de la empresa: EMPROAVIEC: Este nombre nace de la unión de las iniciales de las palabras: empresa, productora, avícola, y por su puesto, las iniciales de Ecuador.

1.4.1.2. Misión, visión, valores

Misión:

Producir y comercializar productos de calidad derivados de la industria avícola, enfocada en el bienestar animal, implementando prácticas de manejo y alimentación adecuadas para garantizar la salud y el crecimiento óptimo de las aves, realizando un estricto control de calidad con tecnología de punta, estandarización de procesos automatizados, adecuadas normas de bioseguridad y sanidad de nuestra producción logrando la plena satisfacción de los clientes a ser distribuidos en el Ecuador.

Visión:

En siete años, EMPROAVIEC se constituirá como la empresa líder con cobertura a nivel nacional de productos avícolas, mediante la innovación continua, infraestructura y tecnología moderna; alcanzando estándares de calidad con procedimientos claramente definidos mediante una mejora continua.

Valores:

- ***Solidaridad:*** Ser humanos y contribuir con generosidad, gratitud y buena actitud, aportando para el bien común, aportar en el crecimiento y desarrollo de las personas.
- ***Responsabilidad:*** ser eficientes en cada etapa del proceso con investigación, y desarrollo de las plantas, ser sostenibles y consecuentes con nuestras acciones para el bienestar de futuras generaciones.
- ***Integridad:*** Ser coherentes y comprometidos con todas las personas cuidándonos los unos a los otros.

1.4.2. Actividades, marcas, productos y servicios

La descripción física del producto para este proyecto incluye la venta de pollos vivos, de carne de pollo de engorde faenada y también huevos comerciales que serán distribuidos a empresas encargadas de su empaque y posterior distribución. Los tipo de pollos que se ofrecerá será de la variedad Broiler, con un peso promedio de entre 4 y 6 libras.

En cuanto al tipo de explotación avícola que implementará EMPROAVIEC, se contemplan dos áreas principales:

- Una granja con tres galpones destinada a la producción comercial de pollos de engorde tipo Broiler.
- Una granja con un galpón enfocada en la producción comercial de huevos para consumo humano (sin fines de incubación).

1.4.3. Ubicación de la sede

La empresa y sus operaciones se ubicarán en la Provincia de Pichincha, cantón Puerto Quito, específicamente en un poblado llamado Buena Esperanza, sector el cual se encuentra limítrofe con una de las provincias naturales más agroproductivas del Ecuador llamada Santo Domingo de los Tsáchilas. Esta ubicación fue seleccionada por sus bondades del clima, altura, y condiciones externas que favorecen al giro de negocio.

Figura 1

Ubicación de la sede



Nota: El gráfico representa la importancia de la ubicación de la sede.

1.4.4. Propiedad y forma jurídica

La empresa tendrá una denominación o razón social EMPROAVIEC SAS debido a las ventajas que presenta dentro del país, con posibilidad de captar capital mediante la emisión de acciones y una estructura más formal con mayor credibilidad. Las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) en Ecuador son un tipo de sociedad mercantil introducida por la Ley de Emprendimiento e Innovación, que fue promulgada el 28 de febrero de 2020. Esta figura jurídica

fue creada con el objetivo de fomentar la creación de empresas de manera más ágil y flexible, respondiendo a las necesidades de emprendedores y pequeñas empresas.

1.4.5. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

EMPROAVIEC tiene sus actividades de negocio dentro de Ecuador con un mercado nacional que se podría extender a las diferentes provincias del país.

1.4.6. Tamaño de la organización

EMPROAVIEC tiene un inicio como una empresa PYME la cual tiene como objetivo iniciar con un número de empleados pequeño y su posterior expansión con el apoyo de la figura anteriormente explicada SAS.

1.4.7. Información sobre empleados y otros trabajadores

Los empleados son residentes de la ciudad de Puerto Quito, cantón perteneciente a la provincia de Pichincha. Mientras que los accionistas son oriundos de la ciudad de Quito, capital del Ecuador.

1.4.8. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Para establecer una avícola sostenible y mejorar los procesos de producción avícola, es esencial implementar una serie de procesos clave. Es crucial diseñar y construir instalaciones adecuadas que cumplan con los estándares de bioseguridad y eficiencia energética. Una vez establecidas las instalaciones, se deben aplicar rigurosos protocolos de salud y control de accesos

para prevenir enfermedades avícolas. El cuidado y nutrición de las aves también son fundamentales; por lo tanto, es necesario desarrollar un programa de alimentación balanceada y realizar revisiones periódicas de salud. La gestión eficiente de recursos y el mantenimiento adecuado de instalaciones y equipos garantizarán una producción óptima. Para asegurar la comercialización efectiva, se deben identificar canales de distribución y crear campañas de marketing que destaquen la calidad de los productos. La sostenibilidad ambiental debe ser una prioridad, implementando prácticas para el manejo adecuado de residuos y la eficiencia energética. Además, el cumplimiento de normativas de calidad y medio ambiente es vital para asegurar la conformidad con regulaciones locales y nacionales. La capacitación continua del personal y el desarrollo de habilidades también son esenciales para mejorar la eficiencia operativa. La evaluación y mejora continua mediante auditorías internas y revisión de procesos permitirán ajustar y optimizar las operaciones para alcanzar los objetivos establecidos.

1.4.9. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Parte fundamental de la idea de negocio es identificar las formas con las que vamos a financiar la crianza y adquisición de aves, las cuales van a ser mediante créditos a instituciones financieras del país, entre estas se tiene pensado generar un crédito con BAN ECUADOR, institución que impulsa los créditos productivos en el país a tasas preferenciales y en el Banco del Pacifico en el cual mantienen planes que van desde \$2500 hasta los \$100000, con 36 meses de

plazo en capital de trabajo y hasta 72 meses para activos fijos, con lo cual se busca solventar las operaciones iniciales del negocio.

Otro factor de suma importancia será el patrimonio que podrán contribuir los 5 socios que son parte componente del proyecto pues abarcará un gran porcentaje de la totalidad del presupuesto que se requiera.

Para dar a conocer a EMPROAVIEC en el mercado competitivo, se va a presentar la propuesta de valor en ferias agrícolas y eventos masivos en donde se socializarán los productos de la empresa que van a ser producción de carne de engorde de pollo o tipo Broiler y huevos. Se tiene la oportunidad de conocer en este tipo de ferias a empresa que pueden ayudar a EMPROAVIEC como proveedoras de producción de cereales (maíz, soja y sorgo) y de alimentos balanceados, desarrollo farmacéutico veterinario, fabricación de equipos e implementos, y redes de frío y transporte, entre otras actividades que son parte del ciclo productivo, buscando generar procesos automatizados que reduzcan los costos de producción y eviten demoras en las entregas de pedidos.

Se implementarán procesos de entrega mediante plataformas digitales con convenios con empresas de transporte para que tengan la infraestructura para no perder la cadena de frío. Entre estas empresas una opción muy acertada por su importancia en el mercado puede ser Cargafresh, una empresa nacional que ofrece este servicio, con precios un 5% más bajos que los de la competencia con un contrato de lealtad siendo nuestros partners en este aspecto.

Con respecto a la materia prima, parte primordial del negocio, se realizará un proceso de y selección de los huevos incubados para dar como resultado de cada ciclo productivo alas mejores aves de la región andina tanto nacionales como internacionales, priorizando durante toda su crianza el tamaño, el peso y la calidad de vida de los animales de engorde.

Se generará alianzas con veterinarias que se encuentren en el sector donde vamos a iniciar las actividades, mismas que corresponden a las periferias de la ciudad de Quito, exactamente a 2 horas de la capital poblada, de tal forma que se logre asistencia y cuidado de los animales durante todo su ciclo vital, estableciendo así también y a medida que se pueda crecer en producción, la necesidad de contar con personal fijo en la granja para el cuidado y seguimiento en el crecimiento de los animales.

Se buscará apoyo gubernamental debido a que recientemente el gobierno Ecuatoriano recibió 300 millones de dólares por parte del Banco Mundial para la generación de nuevos créditos para el desarrollo de Pymes a nivel nacional para innovación de procesos e infraestructura, con lo que se aplicara a través de Corporación Financiera Nacional, por lo que se buscara esta opción debido a que su tasa de interés es mucho menor que en el sector privado, siendo esta del 1% anual a 30 años plazo, pues se encuentra subsidiada por el dinero del Estado, también es más fácil obtenerlo debido a que el único requisito es que el solicitante no sea mayor a 75 años de edad y que su actividad se encuentre registrada en el Ministerio de la Producción.

1.4.10. Modelo de negocio

El modelo de negocio de una avícola sostenible se basa en ofrecer productos avícolas frescos y de alta calidad, producidos bajo estrictos estándares de bioseguridad y prácticas sostenibles.

La propuesta de valor destaca por la diferenciación en la calidad y la sostenibilidad ambiental, atrayendo a consumidores locales y mercados especializados que buscan productos éticos y saludables. La distribución se realiza a través de ventas directas en puntos de venta propios, distribuidores locales y una plataforma de comercio electrónico para llegar a un público más amplio.

Las relaciones con los clientes se fortalecen mediante un servicio personalizado, programas de fidelización y promociones. Los ingresos provienen principalmente de la venta de productos avícolas y servicios de valor agregado. Los recursos clave incluyen instalaciones y equipos adecuados, personal capacitado y suministros necesarios para la producción. Las actividades clave abarcan la crianza de aves, gestión de bioseguridad y estrategias de marketing y ventas. Los socios clave incluyen proveedores, distribuidores y organizaciones ambientales que apoyan las prácticas sostenibles. La estructura de costos incluye gastos de producción, operativos y comercialización, mientras que la sostenibilidad se integra a través de prácticas ambientales responsables y un compromiso con el bienestar animal y la justicia laboral.

Este modelo de negocio no solo asegura una operación eficiente y rentable, sino también una contribución positiva al medio ambiente y a la comunidad.

1.4.11. Grupos de interés internos y externos

Grupos de Interés Internos:

- **Colaboradores:** Los empleados son un grupo fundamental dentro de la empresa. Se resalta la relevancia de la motivación, el liderazgo y la responsabilidad social en la organización. La empresa adopta estrategias de motivación y formación para sus colaboradores, reconociendo su importancia y promoviendo el trabajo en equipo.
- **Gerencia y Líderes:** Los líderes de la organización tienen un rol crucial en la toma de decisiones y en el fomento de la proactividad de los empleados para la resolución de problemas.

Grupos de Interés Externos

- **Clientes:** Junto con los colaboradores, se les considera el recurso más valioso. La empresa se enfoca en satisfacer todas las necesidades de sus clientes y asegurar su satisfacción.
- **Proveedores:** Son esenciales para el funcionamiento de la empresa, con políticas específicas para su identificación y el cumplimiento puntual de las entregas.

1.4.12. Otros datos de interés

Otros aspectos que pueden ofrecer una visión más completa de cómo EMPROAVIEC interactúa con sus grupos de interés y su entorno, y cómo estos factores contribuyen a su sostenibilidad y éxito a largo plazo se los plantea a continuación:

Políticas de Interacción con Grupos de Interés:

- Relaciones con Clientes: La empresa tiene políticas específicas para garantizar una comunicación efectiva con los clientes, mediante el uso de tecnologías como herramientas para atención dentro de un SLA de cumplimiento adecuado y sistemas de notificación automatizada para nuevos clientes.
- Relaciones con Proveedores: Además de la puntualidad en las entregas, se han implementado políticas para asegurar la calidad de los insumos y mantener relaciones a largo plazo con proveedores confiables.

Estrategias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- Sostenibilidad Ambiental: Dado que la empresa busca ser sostenible, se ha implementado políticas del uso adecuado de los desechos (como la pollinaza o compost) y su transformación en abonos orgánicos y el uso de recursos energéticos renovables.

- **Responsabilidad Social:** La empresa busca involucrarse en proyectos comunitarios o iniciativas para apoyar a las comunidades locales donde opera.

Manejo del Talento Humano:

- **Capacitación y Desarrollo:** Se planifica llevar a cabo programas de formación continua para los empleados, enfocando en mejorar sus habilidades.
- **Bienestar Laboral:** Se implementa políticas de bienestar y seguridad en el trabajo, que aseguren un ambiente laboral saludable y seguro para todos los colaboradores.

Impacto Económico en la Comunidad:

- **Generación de Empleo:** La organización logra generar empleos directos e indirectos que aportan a las comunidades.
- **Contribución Fiscal:** La organización destina aportes a través de impuestos de forma relevante para el impacto en la economía local.

Innovación Tecnológica:

- **Automatización de Procesos:** La empresa utiliza tecnología para mejorar la eficiencia en la producción, distribución y atención al cliente.
- **Mejora Continua:** La organización implementa prácticas de mejora continua para mantenerse competitiva en el mercado avícola.

CAPITULO 2. Plan de Negocio

2.1. Resumen ejecutivo del plan de negocio

EMPROAVIEC se distingue por su especialización en la crianza y comercialización de pollos de engorde o tipo Broiler, orientados a satisfacer la demanda nacional de clientes estratégicos con un enfoque sostenible y sustentable con el medio ambiente en su cadena productiva y también con los componentes que interactúan externamente.

Su propuesta de valor se fundamenta en ofrecer productos avícolas de alta calidad a precios accesibles, con un fuerte compromiso hacia el bienestar animal, lo cual se refleja en la implementación de prácticas éticas y en la creación de entornos saludables para las aves. Además, la empresa se enfoca en maximizar la eficiencia operativa, logrando así productos competitivos en costo.

En cuanto a su responsabilidad ambiental, EMPROAVIEC destaca por la conversión de residuos en compost valioso, lo que refuerza su compromiso tanto con el medio ambiente como con la sostenibilidad económica.

A nivel mundial, el sector agroindustrial avícola ha sido, durante décadas, un pilar generador de alternativas beneficiosas, brindando fuentes de alimento, desarrollo, empleo, sostenibilidad y bienestar. Este crecimiento ha sido proporcional al incremento poblacional, y

Ecuador ha seguido esta tendencia desde 1957, cuando se estableció la primera planta de incubación artificial en Pichincha. Para 1970, la industria avícola ecuatoriana ya había acumulado la experiencia necesaria para competir en la región, fortaleciendo sus procesos productivos y desarrollando estrategias que controlaban los impactos de epidemias y mortalidad aviar. La consolidación de esta industria se materializó con el surgimiento de empresas y granjas industrializadas, especialmente en provincias da costa y serranía ecuatoriana.

El objetivo principal es ofrecer un producto altamente nutritivo que satisfaga las necesidades fisiológicas de los consumidores, creando a su vez una experiencia de servicio excepcional que promueva la recomendación y difusión de la marca.

Para responder a la creciente demanda, se ha identificado una oportunidad de negocio basada en la cercanía a zonas ganaderas clave de Ecuador, lo que ha impulsado la adquisición de infraestructura adecuada, ranchos y granjas, para garantizar el suministro de materia prima y el éxito del modelo de negocio.

Una vez establecida la infraestructura, el proceso de crianza de los pollos de engorde comienza con la recepción de aves de un día de edad en instalaciones especialmente acondicionadas, donde tanto los equipos como los espacios se lavan y desinfectan previamente.

El entorno se mantiene a una temperatura controlada entre 32° y 34°C, y las aves se alojan en camas de paja, aserrín o viruta de madera, para proporcionarles el máximo confort y permitirles

expresar su potencial genético. Este proceso se complementa con un monitoreo constante para garantizar el cumplimiento de los objetivos productivos.

La alimentación es un factor determinante en el crecimiento de los pollos, quienes transforman lo que consumen en desarrollo corporal. Su dieta incluye granos, pasta de soya, maíz y sorgo, ingredientes esenciales para su óptimo crecimiento. A esto se suma un riguroso programa de medicina preventiva, que incluye la administración de vitaminas, minerales, pigmentos y antioxidantes para asegurar la salud de las aves.

Una vez cumplido este ciclo, EMPROAVIEC inicia los procesos de comercialización y distribución de los pollos, además de destinar una parte a la producción de huevos, que también forman parte de su oferta comercial. El sistema alimenticio propuesto se basa en granos naturales cultivados cerca de las granjas, evitando el uso de conservantes y productos químicos que puedan comprometer la salud de las aves.

Los fundadores de EMPROAVIEC han forjado una relación sólida a lo largo de años de colaboración en distintos sectores, y han encontrado en esta empresa un punto de convergencia en su visión de negocio. Esta relación está cimentada en el respeto mutuo y la valoración de las habilidades individuales, lo que ha fortalecido el crecimiento y éxito de la empresa.

Daniel Aguas Durán es un profesional con doble titulación formado con una titulación de Ingeniero Informático y una Licenciatura en Administración de Empresas. Cuenta también con un

Máster MDSIC obtenido en la Universidad Politécnica de Madrid (Máster en Dirección y Organización de Sistemas de Información y Comunicaciones). Se ha desempeñado dentro de la multinacional Telefónica durante los últimos 8 años hasta la actualidad brindando todo su conocimiento a esta compañía reconocida.

Nubia Paredes es ingeniera industrial en donde logro ser un pilar fundamental en los procesos productivos y controles de calidad dentro de una empresa del sector de la textilería, cabe mencionar que también ha manejado el tema logístico dentro del mercado automotor. Lo que ha facilitado formar su liderazgo en estas áreas importantes dentro de una empresa.

Fernando Bustillos se ha dedicado en su vida profesional a desempeñarse en el área petrolera mediante su formación como ingeniero mecánico, trabajando bajo presión en los pozos petroleros en el oriente ecuatoriano.

David se ha formado como ingeniero en mercadotecnia, logrando trabajar dentro de una empresa de seguros por 3 años, desempeñándose exitosamente como analista de operaciones. Esto aporta que David gracias a su experiencia dentro de la aseguradora conozca de cerca las probabilidades de afectación de un negocio por factores externos.

Francisco Morán es un profesional formado dentro de la rama de la ingeniería ambiental, en donde ha logrado laborar para una multinacional petrolera, al igual que una empresa con un giro de negocio enfocado a la recuperación de aceites usados mediante destilación y actualmente se

encuentra dentro de una multinacional minera. Por lo que gracias a su experiencia ha logrado desempeñar los cargos de HSE (Seguridad, Salud y Ambiente) en las diferentes empresas, siempre velando por la reducción de los pasivos ambientales, reducción de accidentes y procurando la mejora continua en temas de prevención de la salud de los colaboradores.

Por lo tanto, con base a estas experiencias y confiando en su habilidades tanto individuales como colectivas, se ha decidido emprender esta emocionante aventura con dedicación, entusiasmo y recursos comprometidos.

2.2. Misión

Ser proveedores de productos derivados de la industria avícola, enfocada en el bienestar animal, implementando prácticas de manejo y alimentación adecuadas para garantizar la salud y el crecimiento óptimo de las aves, para convertirnos en los mejores socios estratégicos de nuestros clientes.

2.3. Visión

Llegar a ser la empresa líder con cobertura a nivel nacional de productos avícolas, mediante la innovación continua, infraestructura y tecnología moderna, asegurando la satisfacción y el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores y clientes.

2.4. Proyección de costos y ventas

Ingresos operacionales: corresponden a \$754.800.000. En este ítem se debe tener en cuenta las ventas de huevo, gallina, gallinaza y compostaje.

Tabla 1.

Proyección de costos y ventas

Ingresos operacionales	\$ 754.800.000
Ventas de huevo	\$ 669.800.000
Ventas de carne de pollo de engorde	\$ 55.200.000
Venta de gallinaza para abono	\$ 29.480.000
Venta de compostaje para fertilizante	\$ 320.000

Nota. Fuente: Propia de los autores

Costos directos: corresponden a \$548.982.667. En este ítem se debe tener en cuenta el costo del alimento y las bandejas utilizadas para el embalaje de los huevos.

Tabla 2.

Costos directos

Costos directos	\$ 548.982.667
Alimento	\$ 492.316.000
Bandeja	\$ 56.666.667

Costos indirectos: corresponden a \$140.035.850. En este ítem se debe tener en cuenta los costos indirectos involucrados en la producción de los huevos.

Tabla
Costos indirectos

3.

Costos indirectos	\$ 140.035.850
Mano de obra	\$ 30.000.000
Carga prestacional	\$ 15.900.000
Desinfectantes/bioseguridad	\$ 500.000
Mantenimiento	\$ 400.000
Cama	\$ 600.000
Papel kraft	\$ 180.000
Gas	\$ 2.000.000
Pollitas	\$ 20.000.000
Fonav	\$ 1.343.850
Vacunas	\$ 8.000.000
Drogas	\$ 1.000.000
Laboratorio	\$ 100.000
Control de plagas	\$ 2.000.000

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Depreciación/arriendo	\$ 24.000.000
Transporte de alimento	\$ 11.202.400
Transporte de huevo	\$ 20.400.000
Elementos de aseo	\$ 400.000
Cafetería	\$ 410.000
Papelería	\$ 410.000
Energía eléctrica	\$ 600.000
Agua	\$ 589.600

Gastos no operacionales: corresponden a \$3.019.200. Para este ejercicio, corresponde al impuesto del 4 por mil.

Tabla 4.

Gastos no operacionales

Gastos no operacionales \$ 3.019.200	
Intereses financieros	
Fogafín	\$ 3.019.200

Ingresos no operacionales: corresponden a ingresos que no tiene relación con el proceso de producción. Para este ejercicio, no aplica ninguno.

2.5. Identificación datos de entrada

Tabla 5.

Identificación datos de entrada

EDAD DE VENTA DE GALLINA	80 SEMANAS	Observaciones
NÚMERO DE AVES	10.000	Aves recibidas al día de edad.
		Precio promedio de venta del huevo durante el ciclo productivo, definido por el mercado (los

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

		mayoristas lo establecen).
PVP/HUEVO	\$197	
HAA	340	Huevos totales obtenidos por cada ave alojada.
MORTALIDAD LEVANTE	2%	Pérdida de aves esperada (mortalidad + selección) desde el día de edad hasta el final de la semana 18.
MORTALIDAD	8%	Pérdida esperada de aves (mortalidad y selección) desde el primer día de la semana 19 hasta el último día de la semana 80.
PRODUCCIÓN		Dinero obtenido por la venta de cada ave al final del ciclo productivo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

PVP/GALLINA	\$	6.000
-------------	----	-------

Consumo total de alimento desde el día 1 de edad hasta el último día de la semana 80.

CONS AC/GALLINA Kg	59
--------------------	----

Valor de la venta de la gallinaza (tonelada) al final del ciclo productivo.

PVP/GALLINAZA TON.	\$	50.000
--------------------	----	--------

Valor de la venta del compostaje (bulto) al final del ciclo productivo.

PVP/COMPOSTAJE BTO.	\$	10.000
---------------------	----	--------

Costo promedio de la tonelada de alimento durante todo el ciclo productivo.

COSTO ALIMENTO TON.	\$	835.000
---------------------	----	---------

Precio de compra de la bandeja para colocar el huevo.

COSTO BANDEJA UN.	\$	250
-------------------	----	-----

SALARIO/OPERARIO \$ 600.000 Valor pagado por operario al mes.

Clasificación, cálculo y análisis de los datos: se procede a clasificar los costos directos e indirectos y se multiplica por cada una de las variables relacionadas, para así obtener los resultados que se muestran a continuación.

Figura 2

Costos directos e indirectos

COSTOS DIRECTOS	\$ 548,982,667
ALIMENTO	\$ 492,316,000
BANDEJA	\$ 56,666,667
COSTOS INDIRECTOS	\$ 140,035,850
MANO DE OBRA	\$ 30,000,000
CARGA PRESTACIONAL	\$ 15,900,000
DESINFECTANTES/BIOSEGURIDAD	\$ 500,000
MANTENIMIENTO	\$ 400,000
CAMA	\$ 600,000
PAPEL KRAFT	\$ 180,000
GAS	\$ 2,000,000
POLLITAS	\$ 20,000,000
FONAV	\$ 1,343,850
VACUNAS	\$ 8,000,000
DROGAS	\$ 1,000,000
LABORATORIO	\$ 100,000
CONTROL DE PLAGAS	\$ 2,000,000
DEPRECIACIÓN/ARRIENDO	\$ 24,000,000
TRANSPORTE DE ALIMENTO	\$ 11,202,400
TRANSPORTE DE HUEVO	\$ 20,400,000
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 400,000
CAFETERÍA	\$ 410,000
PAPELERÍA	\$ 410,000
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 600,000
AGUA	\$ 589,600

Nota: Clasificación de costos directos e indirectos.

A continuación se detalla el resultado del ejercicio:

Figura 3

Utilidad del ejercicio

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 754,800,000
COSTOS DIRECTOS	\$ 548,982,667
UTILIDAD BRUTA	\$ 205,817,333
COSTOS INDIRECTOS	\$ 140,035,850
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 65,781,483
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 3,019,200
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 62,762,283
PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	\$ 20,711,554
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42,050,730
INVERSIÓN	\$ 712,749,270
ROI 20 MESES	5.9%

Nota: Se detalla el resultado del ejercicio

2.6. Análisis Del Entorno

El análisis del entorno da respuesta a varias definiciones de una forma concreta para convertir la idea en un plan de negocio.

Análisis Pestel

A continuación, se elabora el análisis PESTEL el cual hace referencia en el estudio del entorno a través de variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales.

Político

- Políticas de inversión extranjera por parte del gobierno que afianza su rentabilidad. Genera la confianza en que entidades puedan apalancar negocios.
- El actual gobierno implementará nuevas políticas para la facilidad de obtener créditos productivos para las pequeñas y medianas empresas reforzando las ya existentes.
- El gobierno actual estipula bajar las tasas de interés al 11.26% con finalidad de que las pequeñas y medianas empresas puedan acceder a créditos productivos. Este punto se asocia con la aplicación de ciertos subsidios en algunos sectores estratégicos tales como eléctrico y combustibles

Económico

- **Riesgo país.** - Se refiere al riesgo asociado a invertir en un determinado país. Este riesgo genera fluctuaciones en las tasas de interés y la suspensión de créditos, lo cual podría limitar el crecimiento empresarial. Un aumento en la tasa de interés para un préstamo resultaría desfavorable para las empresas avícolas, y la paralización de créditos impediría su expansión, ya que dependerían del apoyo financiero de instituciones bancarias para hacerlo.
- **Crecimiento de la competencia.** - Esta variable impulsa el funcionamiento de la economía, ya que preserva la calidad y diversidad de bienes y servicios, manteniendo precios competitivos. Sin embargo, a medida que la competencia aumenta, los precios fluctúan, lo cual representa un aspecto desfavorable para la industria avícola, dado que dicha variabilidad no sería lo ideal para su estabilidad.
- **Inflación.** - El impacto de la inflación en los precios de los alimentos podría llevar al abandono de los productores agrícolas y al agotamiento de los recursos naturales, lo cual afecta directamente a este sector. Dado que la avicultura depende de recursos agrícolas, como el maíz, para la producción de alimento para los pollos, este encarecimiento y escasez representan un desafío considerable para su sostenibilidad.

Social

- **Movilizaciones indígenas.** - Las recientes movilizaciones en el país han generado graves perjuicios para el sector agrícola, dado que la mayoría de las granjas, ya sean de leche, pollo, vegetales, entre otros, se encuentran en áreas rurales. Cuando los manifestantes indígenas bloquean las vías, tanto las granjas como la población resultan afectadas. En las granjas, el acceso a alimentos y cuidados esenciales se ve interrumpido, lo que impide la adecuada recolección de productos o la alimentación de los animales. Para la población, esto provoca un desabastecimiento de productos agrícolas, al no poder llegar a las ciudades. Los agricultores son los más perjudicados, ya que, al intentar cruzar los bloqueos, se enfrentan a la indiferencia de los manifestantes, quienes no consideran la posible muerte de los animales o el deterioro de los productos. En última instancia, esto representa enormes pérdidas para los productores agrícolas.
- **Tasa de empleo informal.** - En el sector agrícola de Ecuador, la informalidad es significativamente más prevalente en las zonas rurales, alcanzando un 60%, en contraste con el área urbana, donde se sitúa en un 39,20%.
- **Hábitos de consumo.** - Ecuador produce la totalidad de la carne de pollo y los huevos de mesa consumidos por su población. En 2020, el país generó 494 mil toneladas de carne de pollo a partir de la cría de 263 millones de pollos de engorde,

lo que equivale a un consumo promedio anual de 28 kg de pollo por persona. Es importante destacar que la carne de pollo es un alimento de consumo masivo, esencial en la dieta diaria, ya que es rica en fósforo y proteínas, aunque contiene cantidades moderadas de hierro, zinc y vitaminas B6 y B12. Además, su contenido graso es moderado, lo que la convierte en una opción deseable para la buena nutrición de la población en general.

Tecnológico

- **Maquinaria.** - Innovar en maquinaria para el faenado de pollos permitiría automatizar procesos que actualmente se realizan manualmente por trabajadores. Implementar tecnología para el desplumado aceleraría significativamente la producción, optimizando los tiempos y aumentando la eficiencia en la cadena productiva.
- **Acceso tecnológico.** - La implementación de tecnología en la empresa, como un sistema automatizado de cobros o un software para mejorar el control y la gestión de los galpones, optimizaría los procesos operativos. Estas herramientas permitirían una mayor eficiencia en la administración financiera y en la supervisión de los recursos productivos, facilitando la toma de decisiones y mejorando la productividad general.

- **Infraestructura.** - a innovación en la infraestructura de los galpones, mediante la incorporación de sistemas totalmente automatizados, reduciría significativamente los costos de mano de obra. Esta modernización no solo optimizaría la eficiencia operativa, sino que también podría mejorar las condiciones de bienestar animal y aumentar la productividad en la cría de pollos.
- **Innovación de transporte.** - Contar con un vehículo de transporte con la capacidad adecuada para trasladar el alimento y las aves en un solo viaje optimizaría la logística. Esta solución permitiría reducir costos operativos al minimizar la necesidad de realizar múltiples viajes, mejorando así la eficiencia en la distribución y el manejo de recursos.

Ecológico

- **Políticas ambientales.** - El Artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador consagra el derecho de las personas y de la colectividad a contar con acceso seguro y constante a alimentos que sean sanos, adecuados y nutritivos; priorizando aquellos que son producidos localmente y que respeten las diversas identidades y tradiciones culturales de la población..
- **Ficha ambiental para granjas avícolas.** - El Acuerdo No. 36, emitido el 28 de abril de 2009 por el Ministerio del Ambiente, establece en sus artículos 1 al 8 la

aprobación y la obligatoriedad de cumplimiento de la Ficha Ambiental para las granjas avícolas dedicadas tanto a la producción de huevos como al engorde de aves.

- **Matriz de cumplimiento de Buenas Prácticas Avícolas.** -Como medidas ambientales específicas aplicables a cada proyecto, se estipula que todas las explotaciones avícolas deben completar las fichas correspondientes, siguiendo la información solicitada por el Ministerio mencionado.
- **Aspectos componentes de las políticas ambientales.** -De acuerdo con lo estipulado, se puede afirmar que las políticas ambientales indican que los alimentos deben ser saludables y de alta calidad. Esto implica que las plantas de faenamiento deben contar con los permisos necesarios para llevar a cabo sus actividades. En este sentido, dichas políticas representan un avance positivo para el consumo de alimentos en la provincia de Pichincha, ya que facilitan el control y la regulación de las prácticas avícolas en los establecimientos.

Legal

- **Permisos / Normas de calidad.** - AGROCALIDAD es la entidad responsable del control y la regulación en pro de la protección y mejora de la sanidad animal, la sanidad vegetal y la inocuidad alimentaria, requisitos imprescindibles para operar una planta de faenamiento. Esta institución pone a disposición sus parámetros para

asegurar un funcionamiento adecuado y el cumplimiento de la normativa vigente. AGROCALIDAD ofrece importantes beneficios a los agricultores, ya que contribuye a la regularización informal de los precios, clausurando a aquellos productores que carecen de los permisos necesarios. Esto, a su vez, favorece a los agricultores que cuentan con sus certificaciones en regla, quienes pueden competir en igualdad de condiciones en el mercado.

- **Control de precios.** - En el ámbito de los proveedores de carne de pollo, no existe una entidad que se encargue de controlar o regular los precios, por lo que la competencia se convierte en el único mecanismo informal capaz de equilibrar los precios de venta del pollo en el mercado.

2.7. Análisis del Sector – Análisis de Porter

El sector avícola en Ecuador ha experimentado un crecimiento constante, destacando un aumento del 27% en el número de aves criadas en campo y en planteles avícolas entre 2018 y 2019. La carne de pollo constituye un elemento fundamental en la alimentación de los ecuatorianos, siendo parte integral de la canasta básica familiar..

Las provincias con mayor presencia de granjas productoras incluyen Pichincha, Guayas, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura y Manabí, y esta actividad también ha mostrado un notable crecimiento en algunas provincias de la región amazónica. Sin embargo, surge la

pregunta: ¿qué características han impulsado la rápida y extensa difusión de este producto? Según Vaca Adams (1991), se pueden identificar varias de estas características.

En cuanto a precios, la libra de carne de res sin hueso se cotiza en promedio a \$2,40, mientras que la libra de cerdo alcanza los \$2,65. Esta diferencia de precios hace que la carne de pollo sea la más demandada en el consumo nacional. De hecho, la producción avícola en Ecuador no satisface completamente la demanda interna, lo que requiere la importación de reproductores pesados de engorde y ponedoras comerciales, así como de reproductores livianos.

El sector avícola se extiende a lo largo de las 24 provincias del país, concentrando el 80% de la producción avícola en nueve provincias estratégicas: Guayas, Pichincha, Tungurahua, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, El Oro, Cotopaxi, Imbabura y Pastaza.

2.7.1. Análisis mediante 5 fuerzas propuestas por Michael Porter

Barreras de entrada

Las principales barreras de entrada en el sector avícola se relacionan, en gran medida, con las economías de escala. Los productores con experiencia han logrado optimizar su producción y costos a medida que aumentan su producción y adquieren más experiencia en el mercado, lo que se convierte en una amenaza considerable para nuevos entrantes.

La necesidad de capital representa una de las barreras más significativas, ya que la producción a gran escala permite una mejor distribución de los costos fijos por cada unidad

producida, lo que a su vez conduce a una mayor participación de mercado y a un reconocimiento de marca por parte de los consumidores (Porter, 1980).

En el contexto de la agroindustria avícola en Ecuador, los requisitos de capital y las grandes inversiones realizadas por las empresas ya establecidas constituyen una barrera adicional que a menudo resulta inalcanzable para los potenciales competidores.

La amenaza de nuevos ingresos es mayor cuando las barreras existentes son bajas, cuando las empresas establecidas no pueden o no están dispuestas a entablar una lucha competitiva contra nuevos contendientes, o cuando hay un número significativo de candidatos a ingresar que poseen recursos y capacidades excepcionales para generar valor en la agroindustria.

Respecto a las economías de escala, las empresas más reconocidas han optimizado sus procesos, logrando así aumentar la producción mientras reducen costos. Existe una correlación clara entre el aumento de la producción a gran escala y el nivel de consumo de carne de pollo, así como el crecimiento demográfico de la población, que ha pasado de ser aritmético a geométrico en las últimas décadas.

El factor más influyente en este crecimiento es la tecnificación de los procesos productivos y la incorporación de la automatización en los eslabones de la cadena, lo que ha llevado a una drástica disminución de pérdidas por enfermedades aviares, ineficiencia humana, y contaminación, entre otros problemas.

Tanto los procesos de producción como de distribución de pollo cumplen con certificaciones bajo las normas INEN y aplican Buenas Prácticas de Manufactura, lo que les permite alcanzar estándares de calidad competitivos a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, se puede afirmar que las economías de escala representan una barrera significativa para la entrada de nuevos competidores, generando al mismo tiempo oportunidades en el sector. Por tal motivo, la intensidad de esta fuerza competitiva se considera baja.

Barreras de salida

Las barreras de salida, conforme al modelo de las cinco fuerzas de Porter, son cruciales en nuestro análisis del sector avícola, ya que contribuyen a la estabilidad del mercado. Estas barreras pueden llevar a las empresas existentes a permanecer en el sector por períodos prolongados. Además, la presencia de barreras significativas puede disuadir a nuevos competidores de ingresar al mercado, dado que anticipan dificultades en caso de que las condiciones no sean favorables.

Comprender las barreras de salida permite a las empresas avícolas negociar estratégicamente con proveedores y clientes, lo que influye en la duración de las relaciones comerciales. Entre las principales barreras de salida se pueden mencionar:

- **Activos especializados:** La posesión de instalaciones de producción especializadas, tecnología avanzada y procesos automatizados dificulta la venta o liquidación de estos activos.

- **Costos de salida:** Los costos asociados con el cierre o la venta de la empresa, que pueden incluir indemnizaciones, liquidaciones de inventario y otros compromisos financieros, tienden a ser elevados, actuando como una barrera significativa.
- **Reputación de la marca:** Una reputación negativa en el mercado complica la venta de la marca o de los productos, limitando las opciones de salida.
- **Contratos a largo plazo:** Los acuerdos a largo plazo con proveedores o clientes pueden obstaculizar una disolución rápida de la empresa.

El análisis de estas barreras permite entender mejor los desafíos potenciales asociados con la salida de una empresa avícola del mercado, proporcionando un marco valioso para la toma de decisiones estratégicas.

En el contexto del sector de la avicultura en Ecuador, las barreras de salida se puede considerar a las siguientes con su respectivo detalle:

1. **Inversión de capital:** La industria avícola requiere inversiones significativas en infraestructura, equipos y tecnología. Si bien esto puede dificultar la salida, las empresas pueden liquidar activos como instalaciones y maquinaria.
2. **Costos fijos:** Existen costos operativos y fijos que deben ser cubiertos, incluso si la empresa decide cerrar. Sin embargo, estos costos pueden ser manejables en comparación con otros sectores más intensivos en capital.

3. **Relaciones con proveedores y clientes:** Las empresas avícolas suelen tener relaciones establecidas con proveedores de alimentos y clientes. Romper estas relaciones puede ser complicado, pero no insuperable.
4. **Regulaciones:** Existen normativas relacionadas con la producción avícola y la sanidad animal que las empresas deben seguir. Si una empresa decide salir del mercado, debe asegurarse de cumplir con los requisitos regulatorios para la liquidación.
5. **Condiciones del mercado:** Si el mercado es altamente competitivo, las empresas que enfrentan pérdidas pueden sentir más presión para salir, lo que podría facilitar la salida.

Las barreras de salida en el sector avícola de Ecuador son moderadas, dado que aunque hay inversiones significativas y regulaciones, las empresas tienen opciones para liquidar activos y salir del mercado si es necesario.

Poder de negociación de los proveedores

Porter (1980) destaca que la fortaleza de un grupo de proveedores se evidencia cuando hay una dependencia baja de su parte en cuanto a los ingresos del sector. Además, la inversión en equipamiento y operaciones especializadas genera costos para quienes participan en el sector al cambiar de proveedor. La diferenciación de insumos se presenta cuando los proveedores ofrecen productos con características específicas.

El sector avícola en Ecuador abarca diversos procesos que incluyen la producción, industrialización y comercialización, englobando la crianza, obtención de gallinas reproductoras y procesamiento de pollos. La cadena de comercialización abarca tanto la distribución al por mayor como al por menor de carne de pollo y huevos.

En la fase de producción avícola, destacan las granjas dedicadas a la cría de gallinas reproductoras, donde se obtienen los huevos fértiles. Las plantas de incubación son responsables del procesamiento de estos huevos para generar pollos destinados al consumo y gallinas ponedoras. Este proceso implica la alimentación de las aves, el control sanitario y la participación de agricultores que suministran maíz y soya para la elaboración de alimentos balanceados.

Los planteles avícolas proveen aves a las plantas de faenamiento, que a su vez distribuyen los productos a mayoristas, minoristas o directamente a los consumidores. El transporte y la bioseguridad son aspectos cruciales en todas las etapas del proceso. De acuerdo con la Corporación Nacional de Avicultores, Ecuador ha alcanzado la autosuficiencia en la producción de carne de pollo.

El equilibrio en el poder de negociación de los proveedores se refleja en las tendencias de precios e insumos en el mercado. Los proveedores, en su mayoría locales, operan bajo las normativas del país y poseen un alto poder de negociación, dado que la elección del proveedor no está sujeta a regulaciones legales. En términos de infraestructura, POFASA se destaca como un proveedor experimentado en la dotación de instalaciones para la cría de aves.

Según la Corporación Nacional de Avicultores (Conave), Ecuador es actualmente autosuficiente en la producción de pollo para consumo, satisfaciendo así toda la demanda nacional de esta proteína animal (Conave, 2015).

Se observa un equilibrio en la intensidad de la fuerza de negociación de los proveedores, ya que en el mercado se ha establecido una tendencia clara en la publicación de precios, suministros e insumos que impactan la cadena productiva. Para definir los procesos de entrada, es relevante señalar que los principales proveedores en estas cadenas son ecuatorianos y operan conforme a la normativa nacional.

El poder de negociación de los proveedores es elevado, lo que representa una oportunidad en el sector. Esto se debe a que, en primera instancia, no hay obligatoriedad de cumplir con normativas legales o estatales en la elección de un proveedor específico. El mercado ofrece diversas alternativas que las empresas avícolas pueden seleccionar, siempre y cuando realicen un análisis adecuado para integrarlas en sus procesos productivos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se manifiesta en las demandas que estos imponen a las empresas que ofrecen productos y servicios, buscando reducir costos mientras obtienen beneficios superiores. Por lo tanto, las empresas deben esforzarse por satisfacer estas necesidades, proporcionando productos de la más alta calidad a precios competitivos.

Este poder de negociación se hace evidente en ciertas situaciones, tales como cuando se realizan compras en grandes cantidades, cuando los productos carecen de características diferenciadas en comparación con la competencia, o cuando no son relevantes en su respectivo mercado.

La pérdida de control sobre este aspecto por parte de las empresas puede resultar perjudicial, ya que podrían enfrentarse a reducciones de precios drásticas, lo que conllevaría pérdidas económicas o incluso su salida del mercado. Por ello, es fundamental la diferenciación y evitar depender de clientes altamente sensibles al precio, promoviendo una concentración de productos.

En este sentido, en EMPROAVIEC nos proponemos desarrollar productos ricos en vitaminas y nutrientes que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y les proporcionen energía. Esto se logra mediante el uso de ingredientes naturales, exentos de preservantes y químicos que puedan representar riesgos para la salud a largo plazo, complementado con un servicio personalizado en la entrega y comercialización que fomente el bienestar y la preferencia entre nuestros consumidores.

Dentro del sector avícola, podemos identificar a potenciales clientes de nuestra empresa en la adquisición y comercialización de materias primas para el proceso de faena, así como en la transformación en productos terminados y su posterior distribución, siempre cumpliendo con la normativa legal vigente establecida por Agrocalidad y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario.

A partir de este análisis, podemos identificar las siguientes empresas que podrían beneficiarse de nuestros productos, considerando su nivel de crecimiento en los últimos años:

- PRONACA (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$832.519.348)
- AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$127.978.544)
- AVITALSA (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$126.628.654)
- INTEGRACION AVICOLA ORO S.A. (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$80.524.644)
- AVÍCOLA FERNANDEZ S.A. (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$63.503.379)
- AVESCA (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$31.362.165)
- PROAVICEA CIA. LTDA. (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$26.836.790)
- ANDINA INCUBANDINA S.A. (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$25.768.502)
- INCUPASAJE CIA. LTDA. (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$16.393.464)

- GENÉTICA NACIONAL S.A. GENETSA (con ingresos totalizados en un periodo fiscal promedio de \$14.120.861)

Esto permite concluir que el poder de negociación de estos clientes potenciales es significativo debido a la homogeneidad de los productos ofrecidos por la competencia. Esta situación se traduce en una amenaza, ya que los clientes tienen la capacidad de exigir precios cada vez más bajos y buscan constantemente mejoras en la calidad.

En tal virtud, la magnitud y las exigencias asociadas a cada pedido refuerzan esta dinámica, siendo Pronaca y Avícola San Isidro los actores más influyentes en el sector. Su influencia genera una presión a la baja en los precios, lo que intensifica la competencia entre los proveedores y resulta en márgenes de rentabilidad cada vez más estrechos.

Análisis de la competencia o rivalidad entre competidores

Algunas de las estrategias más comúnmente empleadas en el contexto de la rivalidad entre competidores incluyen diversas tácticas destinadas a posicionar a la organización en el mercado. Estas tácticas abarcan la competencia de precios, la introducción de nuevos productos y la mejora de servicios o garantías para los clientes, así como intensas campañas publicitarias. La rivalidad surge cuando uno o más competidores perciben presión o identifican la oportunidad de optimizar su posicionamiento.

Este fenómeno opera dentro del marco general de las agroindustrias, donde las tácticas competitivas de cada empresa influyen mutuamente, desencadenando una serie de represalias o esfuerzos por contrarrestarlas. En este sentido, las organizaciones y corporaciones son interdependientes.

Al establecerse este patrón de acción y reacción, existe la posibilidad de que la situación de la organización que toma la iniciativa mejore. Sin embargo, un aumento en los ataques y contraataques podría tener repercusiones negativas para todas las empresas involucradas, deteriorando significativamente la competitividad del sector.

En Ecuador, coexisten pequeños, medianos y grandes productores de aves, especialmente pollos broiler, destinados al consumo masivo. La intensidad de la rivalidad actual entre competidores en este sector ha sido tradicionalmente gestionada a través de estrategias de competencia de precios, lo que ha generado inestabilidad y ha contribuido a una disminución en la rentabilidad.

- La revista Ekos (2022) destaca el ranking de las diez principales empresas en el sector avícola ecuatoriano en función de sus ventas durante el año 2020, centrándose en organizaciones de tipo PYME. Estas empresas representan competidores actuales de EMPROAVIEC, ya establecidas en el mercado son:
- AVIFLORES PUGLLA CIA. LTDA.

- COMERCIALIZADORA MOLINERA PUEMBO MOLINPUEMBO S.A.
- FAENAMIENTO AGROINDUSTRIAL DE AVES (FINAVES) S.A.
- DISTRIBUIDORA DE POLLOS VILLACRESES S.A. DIPOVI.
- GRIMAVI S.A.
- AVICOLA EL MARQUES AVIMARQUES CIA. LTDA.
- AVICOLA SAN ANDRE M. VELASCO CIA. LTDA.
- BURGJA INC S.A.

La competencia en la agroindustria avícola en Ecuador se caracteriza por un elevado nivel de rivalidad, que debe ser evaluado considerando la existencia de competidores numerosos o con una capacidad comparable. Una estrategia aconsejable y comúnmente adoptada es evitar la implementación de acciones radicales y la competencia basada en precios, dado que el producto en cuestión presenta una inelasticidad que no permite la viabilidad de una estrategia de diferenciación por precios.

A partir de esta consideración, se valida la tendencia de crecimiento sostenible de la agroindustria en el país, la cual se beneficia de una demanda adecuada, distribuida de manera equitativa en relación con la densidad poblacional ecuatoriana, siendo la logística de transporte un factor que no incide significativamente en el precio final del producto.

FODA

Oportunidades

- Las plantas de procesamiento operan de manera continua durante todo el año, lo que les permite llenar los vacíos en la oferta durante períodos de escasez.
- Entre los posibles competidores se encuentran Agropecuaria Yaruquí, Oriavesa, Andesavícola, Avícola Fernández, Avícola San Isidro y Avirico. En este contexto, es esencial que la marca se distinga de la competencia mediante la calidad de sus productos.
- Durante las temporadas de alta demanda, la producción nacional de las empresas avícolas resulta insuficiente, lo que lleva a la necesidad de importar productos durante las festividades.

Amenazas

- Aparición de nuevos competidores, tanto de empresas extranjeras como locales con una considerable capacidad operativa.
- Reducción de precios por parte de los competidores en el mercado.
- Inversión por parte de los socios accionistas destinada a incrementar la producción en sus plantas.
- Desarrollo de productos sustitutivos que puedan afectar la demanda.

2.8. Análisis de la demanda

2.8.1. Segmentación de clientes

Segmentación Geográfica

A lo largo de varios años, se ha realizado múltiples visitas a las localidades de Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de Los Bancos y Puerto Quito. Inicialmente, estos viajes se llevaron a cabo con un enfoque exploratorio; sin embargo, con el tiempo, el interés se transformó al descubrir las ventajas que ofrecen estas áreas. Estas experiencias han permitido observar los beneficios de su geografía, condiciones climáticas, espacios naturales, recursos y una serie de características que convierten a este sector de la provincia de Pichincha en un lugar productivo y propicio para el desarrollo de diversos proyectos.

Resulta interesante analizar las condiciones geográficas de las diferentes regiones naturales de Ecuador, teniendo en cuenta sus características más distintivas y comparando las ventajas y desventajas para la actividad agrícola. En primer lugar, la región Costa o Litoral destaca por su clima cálido, que ha facilitado la crianza de aves de engorde para producción a gran escala. Por otro lado, la región Sierra también presenta un incremento en la producción, aunque con una reducción en la cantidad por metro cuadrado. En un clima cálido, se recomienda una producción de entre 8 a 10 pollos de engorde por metro cuadrado por galpón, mientras que en la Sierra, donde el clima es templado o frío, la recomendación es de 6 a 8 pollos por metro cuadrado. Además, han

surgido diversas iniciativas para establecer granjas en la región Amazónica del país, las cuales muestran un prometedor potencial de crecimiento. Finalmente, en la región Insular, la información disponible sobre producción es escasa.

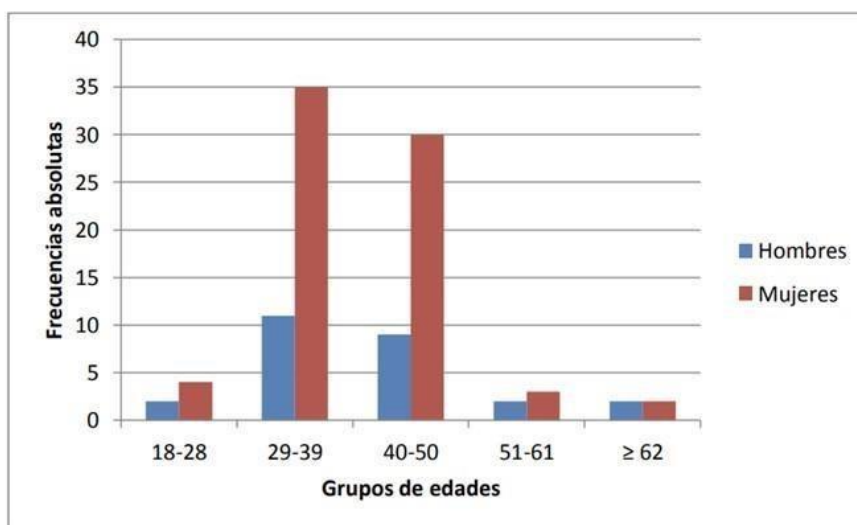
En contraste, la situación es diferente en lo que respecta a la producción de huevos comerciales, ya que los principales productores han optado por ubicarse en la región Sierra de Ecuador, que cuenta con un clima templado o semi templado, destacándose las provincias de Tungurahua, Pichincha y Cotopaxi.

Segmentación Demográfica

En relación con la segmentación demográfica para EMPROAVIEC, se toman en cuenta varios factores vinculados a la población. Algunas variables demográficas que resultan pertinentes incluyen el consumo de productos avícolas y sus derivados, los cuales se han consolidado como alimentos de primera necesidad, siendo adquiridos de manera diaria por la mayoría de las familias.

Figura 4.
Estructura de la población de los clientes

Estructura de la población de los clientes por grupos de edad y género.



La segmentación según grupos de edad y género es crucial, dado que las preferencias de consumo de productos avícolas pueden diferir entre distintas generaciones. Se observa que las mujeres son las principales compradoras, representando un 35% en el grupo de edad de 29 a 39 años y un 30% en el rango de 40 a 50 años, que son los segmentos más destacados. A continuación, se encuentran los consumidores de 18 a 28 años. Por otro lado, los grupos de edad de 51 a 61 años y mayores de 62 años presentan el menor nivel de compra; sin embargo, en todos estos grupos, las mujeres predominan como las principales compradoras.

Segmentación Psicográfica

La segmentación psicográfica de EMPROAVIEC se presenta como un elemento fundamental para entender y satisfacer las necesidades específicas de los consumidores. Al analizar los aspectos psicográficos, se pueden identificar diversos perfiles de clientes con preferencias, estilos de vida y valores particulares.

En el ámbito de la crianza de aves, atender a los aspectos psicográficos implica ajustar las prácticas de producción para cumplir con las expectativas de aquellos consumidores que se preocupan por la calidad y el origen de los productos avícolas. Los clientes que adoptan un estilo de vida saludable y sostenible son particularmente receptivos a productos que promueven prácticas agrícolas éticas y un manejo responsable de los recursos.

Durante la fase de producción, la consideración de la psicografía puede manifestarse en la oferta de opciones que se alineen con valores específicos. Por ejemplo, la implementación de prácticas agrícolas orgánicas o el énfasis en la cría de aves en entornos más naturales, como es el caso de EMPROAVIEC, podría atraer a consumidores comprometidos con la salud y el bienestar animal.

La industrialización y el procesamiento también pueden ajustarse a las preferencias psicográficas. La oferta de productos avícolas con certificaciones de bienestar animal o métodos de producción sostenibles, que EMPROAVIEC se propone obtener en función de sus resultados y

ganancias, puede resonar especialmente con aquellos clientes que buscan alinear sus decisiones de compra con sus valores éticos, ofreciendo así una propuesta de valor más significativa.

En el ámbito de la comercialización, la segmentación psicográfica puede influir en las estrategias de marketing. Identificar los valores, aspiraciones y comportamientos de los consumidores permite personalizar mensajes que conecten emocionalmente con audiencias específicas. Las redes sociales y otras plataformas digitales pueden utilizarse para compartir la historia del emprendimiento avícola y resaltar su compromiso con prácticas sostenibles.

Asimismo, la infraestructura del emprendimiento puede adaptarse a las preferencias psicográficas. Por ejemplo, la creación planificada de espacios para la venta directa en la granja o la participación en mercados locales puede atraer a consumidores que valoran la conexión directa con los productores y la autenticidad de los productos.

La segmentación psicográfica de EMPROAVIEC no solo permite una mejor comprensión de los clientes, sino que también ofrece oportunidades para diferenciar la marca y establecer relaciones más sólidas con los consumidores, alineándose con sus valores y estilos de vida.

2.9. Comportamiento del Consumidor

EMPROAVIEC centrará su oferta en las principales empresas consolidadas del mercado avícola ecuatoriano, dado que en sus primeros años no contará con una planta de faenamiento propia, un aspecto clave en la etapa de industrialización que incluye el procesamiento y

faenamiento, algo con lo que ya cuentan estas grandes empresas debido a su trayectoria y presencia en el sector.

Inicialmente, los productos estarán dirigidos a grandes comercializadoras de derivados avícolas, posicionándose como proveedores de materia prima. En el caso de incorporar el proceso de faenamiento, se proyecta distribuir los productos a pequeñas tiendas y distribuidoras cercanas a la granja y a sus oficinas.

Estas grandes empresas se distinguen por su rol regulador en el mercado, ejerciendo un considerable poder de decisión y estableciendo exigencias a sus proveedores en términos de precio y calidad, buscando siempre optimizar ambos aspectos en su favor.

En una primera etapa, la empresa ofrecerá sus productos dentro de este nicho con el fin de adquirir experiencia y construir una reputación sólida. Posteriormente, se prevé la diversificación hacia la producción de derivados propios, con el objetivo de expandirse hacia un público más amplio e informal.

Este tipo de segmento se caracteriza también por ser compradores recurrentes, realizando adquisiciones continuas dentro del nicho y entre los distintos grupos de competidores, lo que representa una oportunidad para establecer relaciones comerciales sostenibles.

Segmentación socioeconómica

Un factor determinante que incide en la demanda es el precio, ya que las fluctuaciones económicas influyen directamente en su variación. Este aspecto tiene un peso significativo al momento de adquirir el producto, ya que los propietarios de establecimientos valoran tanto la calidad como el costo de adquisición.

En este contexto, los consumidores manifestarían su disposición a adquirir el producto dentro de un rango de precios de \$1,20 a \$1,25. En contraste, en Ambato, un estudio de precios llevado a cabo por el Observatorio Económico de la UTA revela que el precio promedio de la libra de carne de res deshuesada se sitúa en \$2,40, presentando una tendencia al alza.

La cantidad demandada está directamente relacionada con el nivel de ingresos de los consumidores. Aquellos cuyo presupuesto está comprometido en otras necesidades esenciales no serán consumidores efectivos de este producto. Sin embargo, dado el precio asequible del producto propuesto, no es necesario que los clientes cuenten con ingresos elevados, ya que los huevos suelen formar parte de los bienes alimenticios contemplados dentro de su presupuesto habitual.

El precio que ofrecerá la empresa avícola variará en función del tamaño y cantidad adquirida, lo cual se ajustará a las expectativas del mercado objetivo.

Además, los gustos, preferencias y hábitos de consumo juegan un papel relevante al momento de adquirir productos avícolas. Por ello, es crucial resaltar ciertas características del

producto, como el color, tamaño y presentación. En este proyecto, los consumidores prefieren en mayor medida los huevos de clase A (grandes), que representan el 57% de la demanda, seguidos por los huevos de clase B (medianos), con un 39%, y solo el 4% consume huevos de clase C (pequeños). El tamaño y la preferencia por el producto dependen de los hábitos de consumo, tanto en la alimentación directa como en la preparación de otros alimentos.

Conforme aumenta la población, también lo hacen las necesidades alimentarias, lo que ha generado un incremento constante en el consumo de productos avícolas, con mínimas variaciones en la demanda.

2.10. Análisis Interno

2.10.1. Recursos Tangibles

Recursos financieros

Algunas de las actividades fundamentales de EMPROAVIEC están directamente relacionadas con la optimización de la producción. El uso eficiente del espacio disponible, a través de una mayor densidad de animales por metro cuadrado, constituye el objetivo principal del sistema de confinamiento que se implementará, lo que redundará en una gestión más eficiente y, por tanto, en un incremento de la producción.

En este sentido, proporcionar un entorno adecuado que brinde abrigo, cuidado oportuno y protección a los animales a lo largo de su ciclo de vida es crucial para garantizar altos niveles de

productividad en los galpones. Asimismo, se prevé una reducción significativa de pérdidas causadas por enfermedades, plagas, depredadores o epidemias. Lo primordial es que el equipamiento seleccionado permita a las aves comer, beber y poner huevos de manera cómoda y eficiente.

En el análisis interno de la empresa, algunos recursos clave son:

- **Capital:** Representado por la inversión inicial de los propietarios.
- **Deuda:** Financiación obtenida a través de préstamos o créditos. En nuestra propuesta de negocio, se contempla financiar la crianza y adquisición de aves mediante créditos en instituciones financieras locales. Se prevé solicitar un crédito en BAN ECUADOR, entidad que promueve créditos productivos a tasas preferenciales, y en el Banco del Pacífico, que ofrece planes crediticios que van desde \$2,500 hasta \$100,000, con plazos de hasta 36 meses para capital de trabajo y 72 meses para activos fijos, facilitando así la solvencia de las operaciones iniciales.
- **Ingresos:** Derivados de la venta de productos avícolas y otros servicios relacionados.
- **Flujo de efectivo:** La capacidad de la empresa para generar liquidez, fundamental para financiar sus operaciones y cumplir con obligaciones financieras.
- **Activos líquidos:** Fondos disponibles de forma inmediata, como efectivo y equivalentes.

- **Inversiones:** Posibles colocaciones en instrumentos financieros o activos generadores de rentabilidad.
- **Costos y gastos:** Incluyen los gastos asociados con la producción, distribución y comercialización de productos avícolas.

El análisis detallado de estos recursos financieros es esencial para evaluar la solidez económica de la empresa, su capacidad de inversión y expansión, así como su preparación para enfrentar retos económicos. La gestión eficiente de estos recursos será un factor decisivo para el éxito a largo plazo de EMPROAVIEC en el competitivo mercado avícola teniendo como valor agregado la sostenibilidad y la sustentabilidad.

Figura 5.

Recursos financieros Activos Intangibles

Activos Intangibles	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Marca registrada	1	\$ 125,50	\$ 125,50
Permiso sanitario	1	\$ 95,00	\$ 95,00
Patente Municipal	1	\$ 135,00	\$ 135,00
Honorarios profesionales abogado	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Estudio de factibilidad	1	\$ 255,00	\$ 255,00
Diseño de planos galpones	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Subtotal			1.140,50

Figura 6

Recurso financiero Capital de Trabajo

Capital de trabajo				
Pollitos BB	cabeza	4.000,00	0,26	1.040,00
MATERIA PRIMA E INSUMOS	PRESUPUESTO	1,00	10.295,56	10.295,56
MANO DE OBRA	PRESUPUESTO	1,00	1.878,00	1.878,00
SERVICIOS Y OTROS	PRESUPUESTO	1,00	2.138,08	2.138,08
Subtotal				15.351,64
TOTAL				56.033,98

Recursos tecnológicos

En el análisis interno de EMPROAVIEC, los recursos tecnológicos juegan un papel esencial en la optimización de la eficiencia y productividad a lo largo de todas las fases del proceso productivo. La implementación de tecnología en la crianza de aves abarca múltiples aspectos clave.

En la fase de producción, la integración de sistemas de monitoreo y automatización en las granjas permite controlar de manera precisa variables críticas como la temperatura, la humedad y la calidad del aire. Sensores avanzados y dispositivos inteligentes facilitan la supervisión en tiempo real, garantizando condiciones óptimas para el desarrollo saludable de las aves.

En las plantas de incubación, la tecnología de punta es vital. Equipos de incubación con controles automatizados de temperatura y humedad aseguran una tasa de eclosión ideal, mientras que la incorporación de sistemas de selección genética asistida por tecnología mejora características deseables en las aves, como la resistencia a enfermedades y la eficiencia en la conversión alimentaria.

Durante la fase de industrialización, la adopción de maquinaria avanzada para el faenamiento y procesamiento de pollos no solo acelera las operaciones, sino que también incrementa la calidad y seguridad alimentaria. Además, sistemas de trazabilidad, basados en tecnologías como códigos de barras o RFID, permiten un seguimiento detallado desde la granja hasta el consumidor final, garantizando la transparencia en la cadena de suministro.

La comercialización también se ve fortalecida por la adopción de plataformas tecnológicas para la gestión eficiente de inventarios, la toma de pedidos en línea y la optimización de la distribución. Asimismo, la presencia activa en redes sociales y el uso de estrategias de marketing digital son herramientas tecnológicas fundamentales para alcanzar a un público más amplio y consolidar la marca.

En cuanto a la infraestructura, la incorporación de sistemas de energía renovable, como paneles solares, no solo contribuye a la sostenibilidad del proyecto, sino que también reduce costos operativos y minimiza el impacto ambiental.

En síntesis, la integración estratégica de recursos tecnológicos en EMPROAVIEC no solo maximiza la eficiencia operativa, sino que también posiciona a la empresa para afrontar los desafíos del mercado actual y futuro, asegurando la implementación de tecnologías que permitan ofrecer productos de la más alta calidad.

Recursos Organizacionales

Los recursos clave de EMPROAVIEC se dividen en tres segmentos fundamentales. En primer lugar, se encuentran los recursos físicos, que incluyen las instalaciones, equipos y la infraestructura necesaria para la producción avícola eficiente. En segundo lugar, destacan los recursos humanos, que constituyen el pilar esencial del emprendimiento, ya que el personal capacitado y comprometido es fundamental para garantizar el éxito en cada fase del proceso productivo. Finalmente, los recursos tecnológicos son igualmente vitales, pues permiten la automatización, monitoreo y optimización de las operaciones, asegurando un manejo más eficiente y sostenible de la empresa.

Recursos Físicos

Entre los recursos físicos clave para EMPROAVIEC se destacan varios elementos esenciales para garantizar la calidad y eficiencia del proceso productivo. Los galpones representan la estructura fundamental de la empresa avícola, diseñados para proporcionar confort, protección y seguridad a las aves. Estos galpones no solo deben cumplir con altos estándares de infraestructura, sino también con características sanitarias adecuadas para el buen desempeño de las operaciones.

Además, los insumos médicos son indispensables en la crianza de los pollos de engorde. Dentro de estos se incluyen las vacunas que deben ser administradas periódicamente para prevenir enfermedades, así como los probióticos y vitaminas que optimizan el desarrollo y la salud de las

aves. Estos elementos contribuyen de manera significativa al bienestar y rendimiento del producto final.

El alimento balanceado es otro factor clave. Este insumo es vital para garantizar el crecimiento adecuado, densidad y vitalidad de los pollos, factores que determinan en última instancia la calidad del producto ofrecido.

La estructura del galpón está conformada por cuatro partes esenciales: el piso, las paredes, las mallas y el techo. El piso, preferiblemente construido en hormigón, asegura condiciones sanitarias óptimas, facilidad de limpieza y un entorno adecuado para los operarios. En cuanto a las paredes, su diseño varía según el clima de la región; estas pueden ser más altas en climas fríos o más bajas en climas cálidos, y se construyen generalmente con ladrillo, buscando siempre optimizar las condiciones higiénicas a través del repellado.

Las mallas, con un diseño hexagonal y un diámetro ideal de una pulgada, sirven para mantener a las aves dentro del galpón y evitar el acceso de animales externos. El techo, por su parte, puede estar diseñado con sistemas a dos aguas o media agua, y se construye con materiales como tejas de asbesto-cemento, barro cocido o láminas metálicas, dependiendo de las condiciones regionales.

Finalmente, en términos de seguridad industrial, se recomienda el uso de caretas, gafas y guantes para proteger a los operarios, así como la utilización de probetas o frascos graduados para medir con precisión las cantidades necesarias de los productos.

2.10.2. Recursos Intangibles

Recursos humanos

La empresa EMPROAVIEC cuenta con un equipo de recurso humano de alta calidad en cada una de sus fases de gestión y producción. Para asegurar la excelencia del personal, la compañía implementa rigurosos procesos de selección que incluyen diversas estrategias como:

- Entrevistas estructuradas para evaluar la adecuación al perfil requerido.
- Evaluación exhaustiva de habilidades y conocimientos técnicos.
- Revisión detallada de antecedentes curriculares y solicitudes de empleo.
- Aplicación de pruebas prácticas para comprobar el desempeño en condiciones reales.
- Análisis de competencias clave y alineación con los valores corporativos.

A través de estos procesos, EMPROAVIEC busca obtener colaboradores que aporten de manera significativa al desarrollo integral de la empresa. Además, se fomenta el intercambio continuo de experiencias entre los empleados, así como la realización de actividades recreativas que promuevan un sano equilibrio entre lo intelectual y lo humano. Esto contribuye a generar un

ambiente laboral basado en la camaradería y la amistad, promoviendo el bienestar general del equipo.

La estructura organizacional de EMPROAVIEC se organiza de la siguiente manera:

Figura 7

Organigrama estructural



A cargo del liderazgo de las diferentes áreas funcionales se propone la siguiente estructuración:

- Gerente General: Daniel Alejandro Aguas Duran.
- Servicios Generales: César Fernando Bustillos
- Área Financiera: Nubia Paredes Leica
- Área de Producción: Francisco Moran Carrera
- Área de Ventas: David Garcés García

En el organigrama de EMPROAVIEC se establece un sistema de distribución jerárquica en los distintos puestos, diseñado para satisfacer las necesidades operativas de la empresa. Cada área transversal goza de autonomía en la toma de decisiones, aunque estas deben alinearse con las normas y políticas generales de la organización. Las decisiones se revisan en conjunto con la Gerencia General, permitiendo llegar a acuerdos consensuados.

La empresa también implementa el sistema SMART, que fomenta la motivación de los colaboradores a través del desarrollo profesional y el aprendizaje. Este objetivo se alcanza mediante capacitaciones técnicas distribuidas en tres fases, las cuales se impartirán a todo el personal durante los primeros seis meses.

En cuanto a la cultura empresarial, se aplicará un sistema de evaluación constante para respaldar los resultados productivos de EMPROAVIEC. La capacitación se considerará un derecho al que tendrán acceso todos los trabajadores. El respeto y el compañerismo deberán prevalecer en todos los niveles y cargos, reconociendo que todos forman parte de una marca única ante el sector agroindustrial y los clientes. La permanencia de los empleados se evaluará en función de los resultados obtenidos y los objetivos SMART establecidos durante cada periodo, además de distribuir las utilidades anualmente entre todos los colaboradores.

Respecto a los recursos de innovación, estos desempeñan un papel crucial en el desarrollo y la sostenibilidad de EMPROAVIEC, facilitando la introducción de nuevas ideas y enfoques que impulsan la eficiencia y la competitividad en el mercado. En la fase de producción, la innovación puede manifestarse mediante la implementación de técnicas avanzadas de crianza y manejo. La utilización de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial para el monitoreo de la salud aviar, puede mejorar la eficacia de la producción y contribuir a la detección temprana de problemas potenciales.

La innovación en los procesos de industrialización y procesamiento puede incluir métodos avanzados de envasado y conservación, garantizando la frescura y calidad de los productos avícolas. Asimismo, la adopción de prácticas de procesamiento más eficientes y sostenibles puede reducir el impacto ambiental.

En el ámbito de la comercialización, la innovación se traduce en la implementación de estrategias creativas para conectar con los consumidores. Esto podría incluir la creación de experiencias de compra distintivas, como programas de membresía que ofrezcan beneficios exclusivos, o el desarrollo de campañas de marketing innovadoras que resalten la singularidad de los productos avícolas.

La infraestructura de la empresa también puede beneficiarse de la innovación a través de la incorporación de fuentes de energía renovable para disminuir la huella ambiental, así como el diseño de instalaciones logísticamente eficientes.

La diversificación de productos representa otra vía de innovación que EMPROAVIEC planea implementar. El desarrollo de productos derivados, como alimentos preelaborados o empaques innovadores, puede abrir nuevas oportunidades de mercado y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

La colaboración con expertos en investigación y desarrollo, así como la participación en programas de incubación empresarial, son estrategias adicionales que EMPROAVIEC considerará para promover la innovación. Estas iniciativas pueden proporcionar acceso a recursos, conocimientos especializados y oportunidades de financiamiento para proyectos innovadores.

En resumen, se espera que la innovación en EMPROAVIEC actúe como un catalizador fundamental para el crecimiento sostenible. Al adoptar nuevas ideas y tecnologías, la empresa no solo mejorará su eficiencia operativa, sino que también podrá anticipar y satisfacer las cambiantes necesidades del mercado, asegurando así la viabilidad a largo plazo de su actividad comercial.

Recursos de imagen

La empresa EMPROAVIEC ha diseñado una estructura organizativa que asigna responsabilidades según la línea de negocio, incluyendo la figura de un Gerente de Marca que operará de manera independiente. Este Gerente de Marca rinde cuentas a la Dirección de Negocios de Consumos de EMPROAVIEC.

Las funciones del Gerente de Marca abarcan múltiples áreas del marketing y las ventas. Su rol implica la planificación estratégica, la formulación de estrategias de distribución y comunicación, así como el establecimiento de presupuestos de venta para los productos. Además, se encarga del seguimiento riguroso del cumplimiento de los objetivos de venta, con un enfoque particular en el análisis necesario para la introducción de nuevos productos en los distintos segmentos del mercado.

La capacidad creativa de la Gerente de Marca es fundamental para el desarrollo de nuevos productos, adaptándose a las cambiantes preferencias y exigencias de los consumidores. La marca se esfuerza por ofrecer una amplia variedad de productos que satisfagan las necesidades del cliente,

reflejando esta adaptabilidad en las oportunidades de crecimiento que se concretan a través de visitas, eventos y lanzamientos de productos.

La estrategia de promoción y publicidad de EMPROAVIEC se basa en una combinación de canales, que incluye espacios publicitarios en radio, televisión, la página web de la empresa y plataformas sociales como Instagram y Facebook. Estos canales permiten alcanzar a una audiencia amplia y diversa. Además, se aprovechan los puntos de venta de autoservicio para aumentar la visibilidad de los productos y fomentar compras impulsivas.

La estrategia de EMPROAVIEC destaca tanto los beneficios funcionales como emocionales de sus productos. Además de resaltar la calidad y confianza que el sello EMPROAVIEC garantiza, la marca busca ofrecer productos con un sabor distintivo, presentaciones variadas y un peso adecuado. EMPROAVIEC se posiciona como una opción innovadora, comprometida con la satisfacción del consumidor, mediante la implementación de las siguientes estrategias:

- **Eventos Especiales:** Para los clientes representativos de la marca, se organizarán eventos donde puedan compartir, degustar y disfrutar de experiencias auspiciadas por la empresa.
- **Marketing Directo:** Se llevará a cabo contacto mediante bases de datos establecidas en redes sociales y otros medios, con el propósito de conocer la satisfacción del cliente respecto a los productos ofrecidos e identificar nuevas necesidades en el mercado.

- **Estrategia TQMA:** "Te quiero mejor alimentado", donde la empresa proporcionará en su página web recetas y consejos para mejorar la alimentación diaria, fomentando la fidelización de ciertos nichos de mercado.
- **Promoción de Ventas:** En los supermercados de mayor cobertura, se ofrecerán promociones por tiempo limitado para mejorar y potenciar las ventas de productos con baja rotación.
- **Storytelling:** Esta herramienta será fundamental para la retención de clientes en el marketing digital, ya que los usuarios perciben emociones y se sienten protagonistas de una narrativa. EMPROAVIEC utilizará relatos, ya sea escritos o en video, que reflejen el espíritu familiar de la empresa, su compromiso con la comunidad, el medio ambiente y la educación, con el fin de generar empatía y construir una relación de confianza y fidelidad.
- **Diseño Web Adaptado a Dispositivos Móviles:** Se implementará una estrategia de diseño web que permita a los clientes navegar de manera efectiva en la página de la empresa a través de sus dispositivos móviles.
- **Narrativa Sensorial:** Se incorporará un diseño innovador en la página web, incluyendo videos de realidad virtual y fotografía en 360 grados, para ofrecer una interfaz más amigable al usuario.

- **Captación de Clientes a través de Redes Sociales:** Se utilizarán códigos QR en las redes sociales de la empresa que ofrezcan descuentos en productos clave, con el objetivo de incrementar la rotación de stock.
- **Inbound Marketing:** Esta estrategia, que se presenta a través de medios digitales no invasivos, busca atraer al cliente de forma que él mismo busque el servicio. Utilizando herramientas como Google Analytics, se recopilará información sobre el tráfico en la página web, el origen de los visitantes y sus rutas de acceso, para implementar estrategias específicas basadas en esos datos.

2.11. Planteamiento Estratégico

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proporciona un marco para resaltar elementos clave de EMPROAVIEC, facilitando la maximización de las fortalezas, la capitalización de las oportunidades, el abordaje de las debilidades y la mitigación de las amenazas.

Análisis DAFO:

1. Fortalezas:

- Recursos humanos capacitados y comprometidos.
- Infraestructura moderna y adecuada para la producción avícola.

- Productos de elevada calidad y diversidad que cumplen con las exigencias del mercado.
- Estrategias de marketing efectivas que fortalecen la marca.

2. Oportunidades:

- Crecimiento del mercado avícola y aumento de la demanda de productos saludables.
- Posibilidad de diversificación de productos derivados.
- Avances tecnológicos que permiten mejorar la eficiencia en la producción y comercialización.
- Colaboraciones con instituciones para el desarrollo de nuevas estrategias y productos.

3. Debilidades:

- Dependencia de proveedores específicos para insumos críticos.
- Necesidad de mayor inversión en innovación y tecnología.
- Limitaciones en la capacidad de distribución y alcance de mercado.
- Falta de reconocimiento de marca en ciertos segmentos del mercado.

4. Amenazas:

- Competencia creciente en el sector avícola.
- Cambios en regulaciones y normativas que pueden impactar la operación.
- Variaciones en el precio de insumos y materias primas.
- Factores externos como crisis económicas o desastres naturales que pueden afectar la producción.

Figura 8

Análisis DAFO



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.12. Estrategias del Plan De Negocio

Estrategias Ofensivas:

En el contexto de EMPROAVIEC, se han diseñado estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, basadas en las interacciones entre los diferentes cuadrantes. Las estrategias ofensivas se centran en la diversificación de proveedores orientados a la calidad, con el objetivo de adquirir materias primas al precio más competitivo.

Es crucial establecer relaciones de colaboración con competidores para fomentar una competencia sana y mitigar prácticas desleales. Se debe aprovechar las ventajas de la ubicación del terreno y la influencia regulada de la avicultura para incrementar la capacidad instalada.

Estrategias de Reorientación:

Es fundamental llevar a cabo una planificación efectiva en la cría de aves, asegurando una producción mínima. La obtención de financiamiento público es esencial para aumentar la capacidad productiva, aprovechando el desarrollo del terreno y promoviendo la economía de escala. Se sugiere la adquisición de sistemas automáticos de alimentación y bebederos para optimizar la operación y reducir costos.

Estrategias Defensivas:

Para contrarrestar los posibles incrementos impositivos derivados de reformas fiscales, es necesario implementar reducciones en los costos operativos. Se recomienda incluir en el manual

de funciones del personal todas las actividades necesarias para garantizar la salubridad. Mantener niveles adecuados de inventario de materias primas es crucial para proteger a la empresa de aumentos bruscos en los precios. Además, se deben llevar a cabo capacitaciones continuas a todos los niveles dentro de la organización, con el fin de reforzar el cumplimiento de las normativas de sanidad y bioseguridad en cada eslabón de la cadena productiva.

Estrategias de Supervivencia:

La implementación de composteras en cada galpón es una medida para mitigar el impacto de la mortalidad aviar por causas naturales. Se propone un proceso A para la reutilización de desechos, destinando el 50% a su venta a procesadoras de alimentos para animales, lo que permitirá la obtención de proteína a través de un proceso de cocción.

Se establece un proceso B para reciclar el 50% restante mediante un procedimiento de derretimiento. La instalación de un sistema de aire caliente a presión es esencial para eliminar los vestigios de amoníaco, incluso en los meses de invierno. También se sugiere un programa para los empleados que facilite la identificación, medición y mitigación del estrés asociado a diversas tareas operativas o productivas.

La estrategia de enfoque resulta fundamental, promoviendo un sistema de investigación y desarrollo alineado con las tendencias del mercado, y llevando a cabo los cambios necesarios que propicien el crecimiento. EMPROAVIEC debe posicionarse como líder en calidad y eficiencia, sin

depender exclusivamente de una estrategia de bajo costo. La mercadotecnia debe orientarse a que los clientes perciban los productos como preferenciales, reconocidos por su alta calidad a un precio justo. Es fundamental minimizar el desperdicio mediante el establecimiento de mecanismos de control.

Público Objetivo:

La estrategia de comercialización se centra en la venta de pollos y huevos (tanto para consumo como para incubación) a clientes comerciales o distribuidores de canales de distribución masiva. Es relevante destacar que estos clientes suelen tener requisitos y volúmenes de compra significativos, lo que implica que la granja avícola debe estar preparada para satisfacer las demandas de una cadena de suministro a gran escala, que incluye principalmente negocios de alimentos y restaurantes que ofrecen platos elaborados con carne de pollo fresca y de alta calidad.

Este enfoque también abarca a hogares que prefieren adquirir carne de origen local y orgánico, así como a empresas de catering que requieren grandes cantidades de pollo para eventos. Además, los clientes potenciales incluyen supermercados y tiendas de comestibles que buscan proveedores confiables de carne fresca. El pollo se posiciona como una opción económica en comparación con la carne de res y cerdo, lo que lo convierte en un producto de consumo masivo accesible para todos.

No obstante, EMPROAVIEC tiene la intención de enfocarse en la venta a grandes empresas distribuidoras a nivel nacional, lo que facilitaría el acceso a todas las familias y consumidores en Ecuador.

Modelo Estratégico:

El Mapa Estratégico de EMPROAVIEC presenta de manera detallada todos los objetivos estratégicos propuestos para el proyecto, comenzando con el ámbito de Aprendizaje y Crecimiento, que enfatiza la importancia del desarrollo y la motivación continua del recurso humano.

Se establecen cuatro objetivos vinculados a los procesos internos, que constituyen la columna vertebral de la operativa y producción del proyecto. Se definen dos objetivos relacionados con Clientes y Comercialización, y finalmente, un objetivo financiero centrado en la generación de rentabilidad.

Figura 9

Mapa estratégico



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Identidad Corporativa

Misión: Proveer productos derivados de la industria avícola, priorizando el bienestar animal mediante la implementación de prácticas adecuadas de manejo y alimentación. Esto asegura la salud y el crecimiento óptimo de las aves, con el objetivo de convertirse en los mejores socios estratégicos para nuestros clientes.

Visión: Aspirar a ser la empresa líder a nivel nacional en la provisión de productos avícolas, a través de una innovación constante, infraestructura avanzada y tecnología de vanguardia, garantizando así la satisfacción y el sentido de pertenencia tanto de nuestros colaboradores como de nuestros clientes.

Valores:

- **Solidaridad:** Fomentar un enfoque humanitario que promueva la generosidad, la gratitud y una actitud positiva, contribuyendo al bien común y al desarrollo integral de las personas.
- **Responsabilidad:** Actuar con eficiencia en cada fase del proceso, a través de la investigación y el desarrollo en las plantas, adoptando prácticas sostenibles y responsables que beneficien a las generaciones futuras.
- **Integridad:** Mantener coherencia y compromiso con todas las personas, cuidándonos mutuamente y promoviendo un entorno de confianza y respeto.

2.13. Estrategia Competitiva Y Propuesta De Valor/ Modelo Canvas

Propuesta de valor

En EMPROAVIEC, se ofrece una gama de productos avícolas a precios accesibles, manteniendo un firme compromiso con el bienestar animal. La empresa se distingue por su cuidado hacia las aves, empleando prácticas éticas y proporcionando un entorno saludable. Asimismo, se maximiza la eficiencia operativa con el fin de ofrecer productos a bajo costo, al mismo tiempo que se contribuye al medio ambiente mediante la conversión de residuos en compost valioso. Esto refleja un sólido compromiso con la responsabilidad tanto ambiental como económica.

Figura 10

Modelo Canvas



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3. CAPITULO 3. Plan de Marketing

3.1. Objetivos del Plan De Marketing

- Establecer y consolidar la presencia de la marca EMPROAVIEC en el mercado local, con el objetivo de aumentar gradualmente su visibilidad y reconocimiento en un 2% de participación durante el año 2024.
- Recuperar el 5% de la inversión inicial en un plazo de 18 meses a través de la promoción efectiva de los productos de EMPROAVIEC.
- Expandir la presencia en el mercado internacional, con el objetivo de ingresar a un nuevo país en un plazo de siete años.

3.2. Estrategias y Tacticas De Markting

Estrategia Genérica: La empresa EMPROAVIEC se propone establecerse en el mercado avícola y en la producción de productos derivados de aves. Para aumentar su participación y cuota de clientes frente a la competencia, se implementará una estrategia de diferenciación que incorpora características únicas en los productos, cumpliendo con altos estándares de calidad.

Esto incluye un elevado contenido de vitaminas y nutrientes, así como la ausencia de preservantes y químicos en la crianza, alimentando a los pollitos con un 100% de ingredientes naturales. Se dirigirá a un público objetivo selecto que valore estas cualidades.

El público objetivo consistirá en empresas comercializadoras de productos avícolas reconocidos en el país, a quienes se ofrecerá un enfoque especializado que satisfaga sus exigencias de calidad. Asimismo, se adquirirá maquinaria para la producción de empaques reciclables de bajo impacto ambiental, con el fin de facilitar una rápida penetración en el mercado.

Se desarrollará una plataforma digital para recoger información de clientes potenciales y permitir a los actuales realizar pedidos de manera eficiente.

Canales de Distribución: EMPROAVIEC empleará dos tipos de canales de distribución. El primero se orientará a empresas comercializadoras de productos avícolas mediante un canal directo, donde se realizarán entregas con camiones refrigerados a las bodegas y frigoríficos de los clientes. Este sistema también permitirá a los consumidores individuales comprar productos directamente, los cuales podrán ser retirados en las granjas o tiendas habilitadas, ya que las entregas se gestionarán exclusivamente con las empresas al por mayor.

El segundo canal de distribución abarcará a mayoristas y minoristas, ofreciendo promociones y descuentos por volumen de venta. Esto generará una estrategia de pull, destacando la diferenciación en calidad y beneficios frente a la competencia, como la crianza 100% natural, sin preservantes y en condiciones de bienestar animal.

Estrategias de Promoción:

- **E1:** Desarrollar una campaña de marketing integrada que abarque publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y relaciones públicas.
- **E2:** Establecer una campaña de marketing en medios tradicionales, incluyendo televisión, radio, y publicidad exterior.

Tácticas de Promoción:

- **T1-E1:** Crear contenido atractivo para redes sociales (Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube) con la colaboración de influencers reconocidos que resalten los valores de la marca y fomenten la interacción.
- **T2-E1:** Mantener una presencia activa en plataformas de redes sociales mediante la actualización constante de contenido y el monitoreo de usuarios.
- **T3-E1:** Utilizar contenido visual atractivo para diversos segmentos de clientes, mediante la publicación de imágenes y videos de alta calidad que resalten las características de la marca.
- **T4-E1:** Analizar las métricas de publicaciones con los influencers para evaluar su efectividad.

- **T1-E2:** Crear cuñas radiales con mensajes pegajosos que se repitan en programas de alta audiencia.
- **T2-E2:** Desarrollar comerciales atractivos para su transmisión en horarios familiares en televisión.
- **T3-E2:** Utilizar imágenes publicitarias en medios de transporte público y pantallas digitales.

Estrategias de Producto:

- **E1:** Identificar los productos más populares y desarrollar una estrategia de promoción centrada en ellos.
- **E2:** Diversificar la oferta de productos avícolas para alcanzar nuevos segmentos de mercado y maximizar ingresos.
- **E3:** Optimizar la gestión de desechos en cada eslabón de la cadena productiva, aplicando criterios sostenibles.

Tácticas de Producto:

- **T1-E1:** Ofrecer descuentos especiales o paquetes promocionales que incluyan productos populares.

- **T2-E1:** Crear empaques amigables con el medio ambiente para los productos más populares, brindando un valor agregado.
- **T1-E2:** Implementar encuestas a diferentes sectores de la población que no cuenten con tecnología adecuada.
- **T2-E2:** Realizar pruebas piloto en mercados selectos para evaluar la aceptación de nuevos productos.
- **T1-E3:** Construir estructuras para el almacenamiento de compost en cada ciclo productivo.
- **T2-E3:** Diseñar un sistema para la captación de agua lluvia con reutilización posterior.
- **T3-E3:** Unificar el sistema de captación de agua con repositorios para potabilización y reutilización.

Estrategias de Venta:

- **E1:** Analizar el mercado y evaluar oportunidades en países fronterizos como Colombia y Perú.
- **E2:** Desarrollar alianzas estratégicas con PYMES en el sector avícola de Centroamérica, centradas en la sostenibilidad.

- **E3:** Designar parte de los ingresos del séptimo año a un fondo destinado a reinversión y expansión.

Tácticas de Venta:

- **T1-E1:** Establecer contactos con distribuidores locales y realizar investigaciones de mercado en los nuevos territorios.
- **T2-E1:** Cumplir con las regulaciones legales del nuevo país para evitar obstáculos.
- **T1-E2:** Organizar eventos de networking con PYMES del sector sostenible en Costa Rica y El Salvador.
- **T2-E2:** Fomentar la co-creación de productos que integren prácticas sostenibles.
- **T1-E3:** Formar un comité para evaluar proyectos de inversión.
- **T2-E3:** Establecer relaciones con entidades financieras para explorar opciones de financiamiento.

Sistema de Información y Control (KPIs):

- Medir el porcentaje de aumento en el reconocimiento de la marca a través de encuestas y análisis de redes sociales.

- Evaluar el incremento en las ventas trimestrales mediante registros y análisis de transacciones.
- Rastrear el número de nuevos clientes adquiridos a través de promociones mediante un sistema CRM.
- Monitorear el incremento de pedidos de productos con alta rotación mediante registros de distribución.

Figura 11
Sistema de Información y Control (KPIs)

Objetivo	Aspecto a controlar	Real	Previsto	Desviación	Acciones correctoras
Reconocimiento de marca	Encuestas, N° clientes conoce la marca / N° de encuestados		75%	<75%	Monitorear, y Publicitar en Redes Sociales, Radio y TV
Incremento en las ventas trimestrales	El ticket promedio y el ciclo de ventas		10%	<5%	Impulsar Producto estrella, mediante promociones, descuentos
El retorno sobre la inversión (ROI)	La solvencia total activos / (Pasivos no corriente + pasivo corriente)		>1	<1	Reducir la deuda financiera

Cientes	gestión de	80%	<80%	Revisión de
Nuevos	relaciones con el cliente			estrategia con chefs
	(CRM) registro de nevos			locales, incrementar
	clientes / costos en			pautas en redes con
	promociones y eventos			youtubers
Fidelización de	Valor de la vida del	90%	<90%	Revisión de
clientes	cliente (LTV), tiempo			fidelización con,
	promedio *N° promedio de			descuentos especiales y
	transacciones * ticket			contacto directo
	promedio			
Inversión en	Costo de	70%	70%	Revisar
campañs para adquirir	adquisición del cliente			campañs publicitarias
nuevos clientes de clientes	(CAC), inversiones de			en redes y radio y tv
	marketing y ventas / N°			
	clientes			
Incremento de	Ventas totales/N.º	60%	<60%	Verificar
pedidos	de vendedores			rutas, y comprobar
				personal de ventas,
				verificar promociones de
				producto estrella

3.3. Plan de Contingencia

En En caso de una disminución en las ventas, se implementarán promociones adicionales y estrategias de marketing centradas en la retención de clientes existentes y la atracción de nuevos



consumidores. Se desarrollarán ofertas especiales y descuentos exclusivos para clientes leales, incentivando la repetición de compra mediante el envío de cupones personalizados. Adicionalmente, se lanzarán campañas de marketing dirigidas a segmentos específicos de clientes, con el fin de maximizar el impacto de estas iniciativas.

Ante posibles obstáculos en la expansión internacional, se procederá a revisar la estrategia de entrada al mercado, considerando la posibilidad de establecer asociaciones estratégicas con distribuidores locales o agentes comerciales.

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los factores que afectan la entrada al nuevo mercado, ajustando la estrategia según sea necesario y estableciendo contactos con distribuidores locales para facilitar la penetración en el nuevo territorio.

Si alguna campaña de marketing no produce los resultados esperados, se revisará y ajustará la estrategia correspondiente. Se realizarán análisis de retroalimentación de los clientes para optimizar futuras campañas.

Esto incluirá una evaluación minuciosa de las campañas de marketing para identificar áreas de mejora, apoyándose en la recopilación de comentarios de los clientes a través de encuestas y análisis de redes sociales. De este modo, se buscará comprender mejor las necesidades y preferencias del público objetivo.

3.4. Plan Comercial

Objetivos SMART

1. Recuperar la inversión inicial en un 5% durante los primeros 18 meses mediante la promoción de los productos de EMPROAVIEC.
 - Se establece el objetivo de recuperar el 5% de la inversión inicial en un plazo de 18 meses a través de estrategias de promoción enfocadas en los productos ofrecidos por EMPROAVIEC.
2. Cubrir un 5% de la participación de mercado dentro del sector avícola del país.
 - Se busca alcanzar una participación de mercado del 5% en el sector avícola nacional.
3. Retener un 10% del flujo de clientes mensuales, generando una recompra de nuestros productos y una venta cruzada con productos complementarios.
 - El objetivo es mantener un 10% de los clientes mensuales, fomentando la recompra de productos y promoviendo ventas cruzadas con artículos complementarios.
4. Estar presentes en las principales ciudades del país, como son Quito, Guayaquil y Cuenca, dentro de los dos primeros años de actividades.

- Se plantea el objetivo de establecer presencia en las principales ciudades del país, específicamente en Quito, Guayaquil y Cuenca, durante los primeros dos años de operación.

Análisis de la competencia

Para EMPROAVIEC, resulta fundamental realizar un análisis exhaustivo de la competencia, enfocándose en la identificación de aquellos competidores que poseen una alta influencia en el mercado local, lo cual es esencial para la formulación de decisiones estratégicas.

Granja Avícola "POFASA"

- **Perfil de la Empresa:** Esta empresa se posiciona como una de las más grandes y consolidadas en Ecuador, con décadas de experiencia en la producción avícola.
- **Productos y Servicios:** Ofrece una extensa gama de productos avícolas, que abarca pollos de engorde, huevos, y productos procesados como nuggets y hamburguesas de pollo.
- **Canales de Distribución:** La distribución de sus productos se lleva a cabo a través de supermercados, cadenas de restaurantes y tiendas minoristas a nivel nacional.
- **Marketing y Promoción:** Emplea anuncios televisivos, vallas publicitarias y estrategias en redes sociales para la promoción de sus productos, además de participar en eventos comunitarios y ferias agrícolas.



- **Precios y Estrategia de Fijación de Precios:** Ofrece precios competitivos para productos de alta calidad, implementando promociones y descuentos para incrementar la demanda.

Rango de precios

- **Pollo Fresco:**
 - Precio por kilogramo: \$5.99 - \$7.99
 - Paquete familiar (4 kg): \$22.99
- **Huevos:**
 - Docena de huevos: \$2.99 - \$3.99
 - Huevos orgánicos: \$4.99 - \$5.99
- **Embutidos de Pollo:**
 - Salchichas de pollo (paquete de 8): \$4.99
 - Pechuga de pollo ahumada (por unidad): \$3.49
- **Alitas de Pollo (Congeladas):**
 - Bolsa de 1 kg: \$8.99
 - Combo familiar (3 kg): \$24.99

- **Residuos de Pollo como Abono:**

- Bolsa de 5 kg: \$7.99 - \$9.99
- Oferta a granel (por tonelada): \$150 - \$200

- **Otros Productos Relacionados:**

- Harina de Pollo (para alimentación animal): \$3.99 - \$4.99 por kilogramo
- Compost de Residuos de Pollo (para fertilización): \$5.99 - \$6.99 por bolsa de 10 kg

Estrategias y tácticas

1. **Objetivo 1:** Recuperar la inversión inicial en un 5% durante los primeros 18 meses mediante la promoción de los productos de EMPROAVIEC.

- **Estrategia:** Lanzamiento de promociones especiales.

- **Tácticas:**

- Ofrecer descuentos exclusivos para nuevos clientes durante los primeros seis meses.
- Organizar eventos promocionales en ciudades clave para aumentar la visibilidad de la marca.



2. **Objetivo 2:** Cubrir un 5% de la participación de mercado dentro del sector avícola del país.

- **Estrategia:** Expansión de la cobertura de mercado.

- **Tácticas:**

- Establecer acuerdos de distribución con supermercados, tiendas de conveniencia y mercados locales en áreas estratégicas.
 - Realizar campañas publicitarias dirigidas a consumidores locales, destacando la calidad y origen de los productos de EMPROAVIEC.
 - Colaborar con restaurantes y chefs locales para incluir productos EMPROAVIEC en sus menús.

3. **Objetivo 3:** Retener un 10% del flujo de clientes mensuales, generando recompra y ventas cruzadas de productos complementarios.

- **Estrategia:** Fomentar la lealtad del cliente.

- **Tácticas:**

- Implementar programas de membresía que ofrezcan beneficios exclusivos a clientes frecuentes.

- Enviar correos electrónicos personalizados con recomendaciones de productos basadas en el historial de compras.
- Ofrecer muestras gratuitas de nuevos productos con cada compra para incentivar la exploración y recompra.

4. **Objetivo 4:** Estar presentes en las principales ciudades del país dentro de los dos primeros años de actividades.

- **Estrategia:** Expansión geográfica planificada.
 - **Tácticas:**
 - Identificar ubicaciones estratégicas para puntos de venta o distribución en las principales ciudades.
 - Establecer alianzas con distribuidores locales para asegurar una entrega eficiente de productos.
 - Realizar eventos de lanzamiento y promociones en cada ciudad para generar interés y conciencia sobre EMPROAVIEC.

Canales de distribución

EMPROAVIEC implementará dos tipos de canales de comercialización: el primero estará dirigido a empresas comercializadoras de productos avícolas, utilizando un sistema de pedidos digitales en las plataformas web, en el cual también participarán personas naturales que deseen adquirir productos directamente, con opciones de retiro en granjas o tiendas.

El segundo canal de distribución incluirá mayoristas y minoristas, ofreciendo promociones por volumen de ventas y generando una estrategia de pull que enfatiza la calidad y los beneficios diferenciadores de sus productos.

Organización del departamento comercial

La fuerza de ventas mantendrá contacto regular con clientes organizacionales, realizando visitas semanales para ofrecer nuevos productos y verificar el stock disponible. El equipo de ventas contará con un sistema de incentivos basado en comisiones y bonificaciones para fomentar el aumento de ventas.

Herramientas y sistemas

Se propone la implementación de herramientas de gestión, como un CRM, para optimizar procesos de ventas, además de establecer plataformas de comercio electrónico y automatización de marketing, con el objetivo de mejorar la eficiencia y aumentar las ventas de EMPROAVIEC.

Métricas

El embudo de ventas será fundamental para atraer clientes potenciales, educarlos sobre los productos y convertirlos en clientes satisfechos y leales.

Figura 12

Funnel de ventas EMPROAVIEC





KPI's

KPIs para Incremento de Ventas Mensuales

Porcentaje de Crecimiento de Ventas Mensuales:

Este KPI mide el aumento porcentual en las ventas mensuales en comparación con el mismo período del año anterior. Se calcula mediante la fórmula:

$$((\text{Ventas mensuales actual} - \text{Ventas mensuales del mismo período del año anterior}) / \text{Ventas mensuales del mismo período del año anterior}) \times 100.$$

Tasa de Conversión de Ventas:

Este indicador refleja el porcentaje de clientes potenciales que realizan una compra en relación con el total de clientes potenciales que interactúan con la empresa. Su cálculo se expresa como:

$$(\text{Ventas Totales} / \text{Total de Clientes Potenciales}) \times 100.$$

KPIs para Porcentaje de Clientes Retenidos

Tasa de Retención de Clientes:

Este KPI indica el porcentaje de clientes existentes que continúan adquiriendo productos o utilizando servicios en un período específico. Se determina con la fórmula:

((Clientes al final del período - Nuevos Clientes Adquiridos) / Clientes al inicio del período) x 100

Índice de Lealtad del Cliente:

Este índice proporciona una puntuación que refleja el nivel de compromiso y satisfacción del cliente con la marca. Se calcula como el promedio de la puntuación de satisfacción del cliente en una escala de 1 a 10.

KPIs para Satisfacción del Cliente

Índice de Satisfacción del Cliente (CSI):

Este KPI representa el porcentaje de clientes que califican su experiencia con la empresa o producto como satisfactoria o superior en una encuesta de satisfacción. Se determina a través de la fórmula:

(Número de Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados) x 100.

Tiempo de Respuesta a Problemas del Cliente:

Este indicador mide el tiempo promedio que tarda la empresa en resolver problemas o quejas de los clientes desde su reporte. Se calcula como:

Suma de tiempo de resolución de problemas / Total de Problemas Reportados.

KPIs para Ingresos del Período

Crecimiento de Ingresos:

Este KPI señala el porcentaje de aumento en los ingresos en comparación con el mismo período del año anterior, calculándose mediante:

$$\frac{((\text{Ingresos del período actual} - \text{Ingresos del mismo período del año anterior}) / \text{Ingresos del mismo período del año anterior}) \times 100}{}$$

Índice de Rotación de Ingresos:

Este indicador evalúa la eficiencia de la empresa en la generación de ingresos en relación con sus activos totales, y se expresa como. *$$(\text{Ingresos del período} / \text{Total de Activos}) \times 100$$*

KPIs para Costos

Índice de Eficiencia de Costos:

Este KPI mide la eficiencia en la gestión de costos, calculándose como el porcentaje de ingresos que se destina a los costos. Su fórmula es:

$$(\text{Costos Totales} / \text{Ingresos Totales}) \times 100.$$

Porcentaje de Variación de Costos:

Este indicador representa el porcentaje de cambio en los costos en comparación con el período anterior, calculándose de la siguiente manera:

$$\frac{((\text{Costos del período actual} - \text{Costos del período anterior}) / \text{Costos del período anterior})}{x 100}.$$

KPIs para Presupuesto:

Desviación de Presupuesto:

Este KPI señala la diferencia entre los costos reales y el presupuesto establecido para un período determinado, calculándose como:

$$\text{Costos reales} - \text{Presupuesto}.$$

Porcentaje de Cumplimiento del Presupuesto:

Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto establecido para un período determinado, expresándose como:

$$(\text{Costos reales} / \text{Presupuesto}) \times 100.$$

Figura 13
KPIs del plan comercial EMPROAVIEC

N°	Kpi's	Control	Formula
1	Incremento de Ventas Mensuales	Porcentaje de Crecimiento de Ventas Mensuales	$((Ventas\ mensuales\ actual - Ventas\ mensuales\ del\ mismo\ periodo\ del\ año\ anterior) / Ventas\ mensuales\ del\ mismo\ periodo\ del\ año\ anterior) \times 100.$
		Tasa de Conversión de Ventas:	$(Ventas\ Totales / Total\ de\ Clientes\ Potenciales) \times 100.$
2	Porcentaje de Clientes Retenidos	Tasa de Retención de Clientes	$((Clientes\ al\ final\ del\ periodo - Nuevos\ Clientes\ Adquiridos) / Clientes\ al\ inicio\ del\ periodo) \times 100$
		Índice de Lealtad del Cliente:	<i>Promedio de la puntuación de satisfacción del cliente en una escala de 1 a 10.</i>
3	Satisfacción del Cliente:	Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)	<i>Suma de tiempo de resolución de problemas / Total de Problemas Reportados.</i>
		Respuesta a Problemas del Cliente	<i>Suma de tiempo de resolución de problemas / Total de Problemas Reportados.</i>
4	Ingresos del Período:	Crecimiento de Ingresos:	$((Ingresos\ del\ periodo\ actual - Ingresos\ del\ mismo\ periodo\ del\ año\ anterior) / Ingresos\ del\ mismo\ periodo\ del\ año\ anterior) \times 100.$
		Índice de Rotación de Ingresos	$(Ingresos\ del\ periodo / Total\ de\ Activos) \times 100$
5	Costos:	Índice de Eficiencia de Costos:	$(Costos\ Totales / Ingresos\ Totales) \times 100.$
		Porcentaje de Variación de Costos	$((Costos\ del\ periodo\ actual - Costos\ del\ periodo\ anterior) / Costos\ del\ periodo\ anterior) \times 100.$
6	Presupuesto	Desviación de Presupuesto	$Costos\ reales - Presupuesto.$
		Porcentaje de Cumplimiento del	$(Costos\ reales / Presupuesto) \times 100.$

3.5. Plan de atención al cliente

Objetivos del servicio al cliente

- Elevar la calidad de la experiencia del cliente en todos los canales de distribución.
- Incrementar los índices de satisfacción y fidelidad de los clientes, promoviendo su compromiso continuo con la empresa y consolidando relaciones a largo plazo.



- Mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio de atención al cliente.

Estrategias de atención al cliente para las empresas

Estrategia Omnicanal o Multicanal:

Objetivo: Brindar una experiencia de usuario uniforme y sin interrupciones a través de todos los canales de comunicación con los clientes.

Tácticas:

- Integrar múltiples canales de comunicación como llamadas telefónicas, correos electrónicos, chat en línea y redes sociales.
- Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para administrar y monitorear las interacciones en cada canal.
- Capacitar al personal en el uso efectivo de las diversas herramientas de comunicación.

Estrategia de satisfacción de los agentes:

Objetivo: Incrementar la motivación y satisfacción del personal de servicio al cliente para garantizar un servicio de mayor calidad.

Tácticas:

- Desarrollar programas de formación y crecimiento profesional dirigidos a los agentes.

- Establecer incentivos y reconocimientos para aquellos empleados con un desempeño destacado.
- Mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo para elevar el nivel de satisfacción del equipo.

Estrategia de calidad de soporte:

Objetivo: Asegurar un alto estándar en la calidad del soporte brindado a los clientes, mejorando la capacidad de resolución de problemas y la personalización de la atención.

Tácticas:

- Establecer protocolos precisos y eficaces para la atención al cliente, que optimicen la calidad del servicio y aseguren una gestión coherente y profesional de las interacciones con los usuarios
- Implementar encuestas de satisfacción para recoger retroalimentación que permita realizar mejoras continuas.
- Capacitar al personal en habilidades clave como resolución de problemas, comunicación efectiva y empatía.

Estrategias de ventas online

Comercio electrónico y tienda en línea:

- Desarrollar una plataforma de comercio electrónico que permita a los consumidores adquirir productos avícolas de forma directa.
- Ofrecer una amplia variedad de productos y opciones de entrega, complementadas con promociones y paquetes especiales.
- Implementar tácticas de marketing digital, tales como la optimización en motores de búsqueda (SEO), campañas publicitarias en plataformas sociales y estrategias de marketing por correo electrónico, con el fin de captar nuevos clientes y potenciar el crecimiento de las ventas.

Marketplace y plataformas de venta en línea:

- Registrar los productos en plataformas de venta en línea como Amazon, MercadoLibre o eBay.
- Utilizar herramientas de análisis y monitoreo de ventas para mejorar la presencia y el rendimiento en dichas plataformas.

Publicidad en redes sociales y Google Ads:

- Crear campañas publicitarias en redes sociales y Google Ads para promocionar productos avícolas y captar nuevos clientes.
- Segmentar dichas campañas en función del público objetivo, utilizando contenido visualmente atractivo para maximizar las conversiones.

Optimización para motores de búsqueda (SEO):

- Incorporar palabras clave relevantes en el sitio web y los contenidos para mejorar el posicionamiento en buscadores.
- Desarrollar contenido útil y de valor relacionado con la avicultura para atraer y retener a los usuarios.

Sitio web profesional:

- Diseñar un sitio web visualmente atractivo y de fácil navegación, que presente los productos, precios, información de contacto y testimonios de clientes.
- Incorporar un sistema de compra en línea seguro y accesible para los usuarios.

Análisis y seguimiento:

- Utilizar herramientas como Google Analytics para monitorear el tráfico web, el comportamiento del usuario y las conversiones.
- Ajustar las estrategias basadas en los datos recopilados y los resultados obtenidos.

Colaboraciones y afiliados:

- Establecer colaboraciones con influencers o blogueros del sector avícola para promocionar los productos.
- Crear un programa de afiliados que incentive a terceros a promover los productos a cambio de comisiones.

Estrategias de ventas offline**Puntos de venta físicos:**

- Establecer puntos de venta en mercados locales, supermercados y tiendas de alimentos para alcanzar a los consumidores locales.
- Implementar ofertas y promociones en estos puntos de venta para atraer clientes y aumentar las ventas.

Distribución a restaurantes y hoteles:

- Formar acuerdos de distribución con restaurantes, hoteles y empresas de catering para suministrar productos avícolas frescos y de alta calidad.
- Diseñar paquetes y ofertas especiales para los clientes empresariales, asegurando un suministro continuo y eficiente.

Ferias y eventos locales:

- Participar en ferias locales, agrícolas y gastronómicas para promocionar productos y establecer relaciones directas con los clientes.
- Ofrecer degustaciones, demostraciones y material informativo sobre los productos avícolas y las prácticas de la granja.

Networking y relaciones públicas:

- Construir relaciones con empresarios y profesionales del sector agrícola y avícola.
- Participar en eventos y conferencias para compartir conocimientos y promocionar el negocio.



Material promocional:

- Diseñar folletos, catálogos y tarjetas de visita de alta calidad para distribuir en eventos y puntos de venta.
- Utilizar material visualmente atractivo que destaque los productos, la historia de la granja y los valores de la marca.

Programas de fidelización y descuentos:

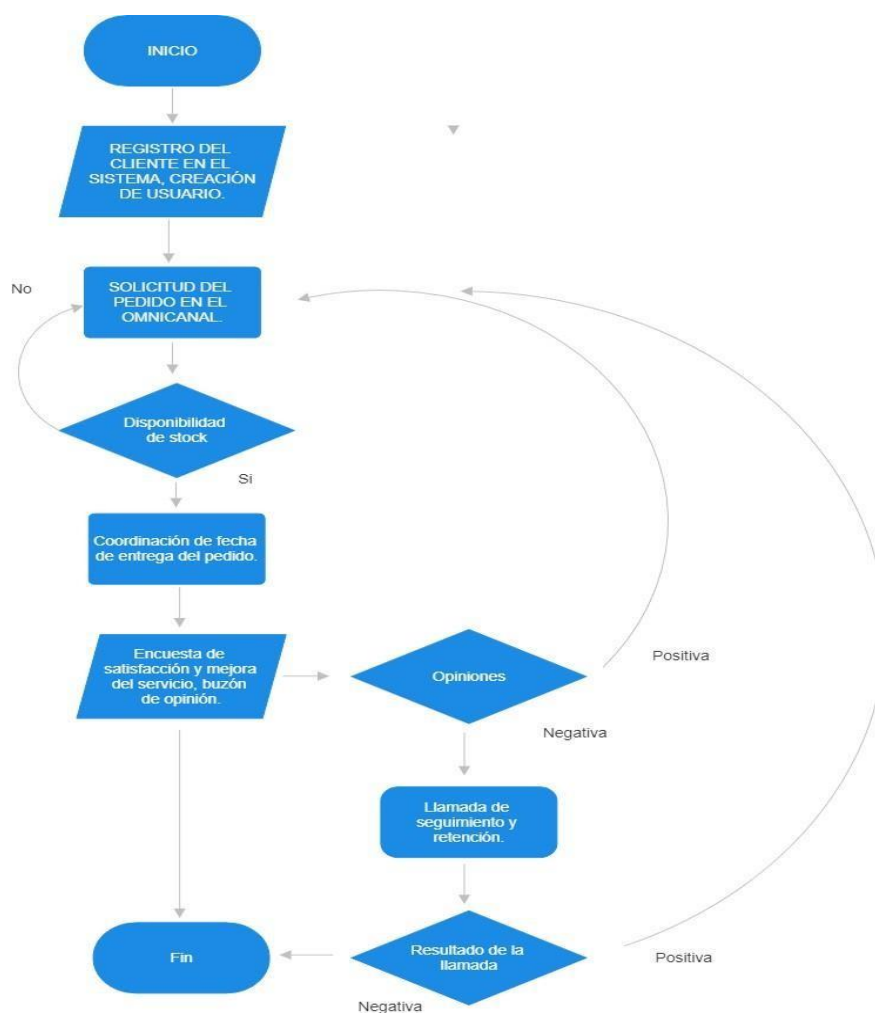
- Implementar programas de fidelización que incentiven la compra recurrente.
- Ofrecer descuentos por volumen y promociones especiales en eventos o festividades.

Feedback y atención al cliente:

- Escuchar activamente a los clientes y recopilar sus comentarios para mejorar el servicio.
- Brindar un excelente servicio postventa, resolviendo rápidamente los problemas y construyendo relaciones duraderas.

Figura 14.

Diagrama de flujo- atención al cliente



4. CAPITULO 4. Plan Financiero

4.1. Diseño Organizacional

A continuación, presentamos la estructura organizacional de EMPROAVIEC.

Figura 15

Diseño organizacional



Tabla 6*Relación de cargos*

Puestos de trabajo	Cantidad	Valor mensual unitario (Usd)	Valor mensual (Usd)	Forma y momento de integración
Gerente General	1	1500	1500	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata. Momento de integración: Inicio del proyecto
Auxiliar De Gerencia	1	460	460	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata. Momento de integración: A los 6 meses de producción.

Gerente De Producción	1	1133	1133	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata.
				Momento de integración: Al finalizar construcción de galpones e inicio de producción.
Veterinario	1	800	800	Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata
				Momento de integración: Primer lote de pollos para engorde.

				Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata.
Operario	2	460	920	Momento de integración: Primer lote de pollos para engorde.
				Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata.
Contador	1	800	800	Momento de integración: Inicio del proyecto.
				Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata.
Vendedor	1	600	600	

Momento de
integración: A 3
meses previos de
iniciar el primer lote
de pollos de engorde.

Nota. Fuente: Propia de los autores

Cargo	Descripción	Educación	Experiencia	Habilidades
Gerente general	Dirige y coordina todas las operaciones de la empresa avícola, incluyendo la gestión de producción, logística, calidad y recursos humanos. Establece estrategias y políticas para	Título universitario en administración, agronomía o campo relacionado	5-10 años en roles de liderazgo en el sector avícola o similar.	Liderazgo, toma de decisiones, planificación estratégica, conocimiento del sector avícola.

alcanzar los
objetivos
empresariales

Auxiliar de gerencia	Asiste al gerente general en la supervisión de operaciones diarias, preparación de informes, coordinación de actividades y gestión administrativa.	Título universitario o técnico en administración, agronomía o campo afín.	1-3 años en administración o roles similares en el sector avícola.	Organizació n, comunicación, manejo de software administrativo, habilidades multitarea.
	Supervis a el proceso de producción avícola, desde la incubación hasta el crecimiento y el procesamiento de aves. Asegura	Título en ingeniería industrial, producción avícola, o afín.	3-5 años en gestión de producción en el sector avícola.	Gestión de operaciones, control de calidad, mejora continua, conocimiento de bioseguridad

		el cumplimiento de las normas de calidad y bioseguridad	
		Proporci	
		ona atención	
		médica y	
		sanitaria a las	
		aves, realiza	
		diagnósticos,	
		tratamientos y	
		asesoramiento	
		sobre bienestar	
		animal y	
		prevención de	
		enfermedades.	
		Título	
		en veterinaria	
		con	
		especialización	
		en animales de	
		granja o	
		avícolas.	
		3-5 años	
		de experiencia	
		en clínica	
		avícola.	
		Diagnóstico	
		, atención al	
		paciente,	
		conocimientos de	
		farmacología	
		avícola, manejo de	
		brotes y	
		enfermedades.	

o	Operari	Realiza tareas operativas en el manejo de aves, como alimentación, limpieza de instalaciones, y monitoreo del estado de las aves	Educación secundaria o técnica.	1-3 años en roles operativos en una granja avícola o similar.	Trabajo en equipo, habilidades manuales, atención al detalle, conocimiento básico de manejo de aves.
	Contador	Gestiona la contabilidad, finanzas y presupuestos de la empresa avícola. Realiza informes financieros, controla costos y asegura el cumplimiento fiscal.	Título en contabilidad o finanzas.	3-5 años en contabilidad o finanzas, preferiblemente en el sector agrícola o avícola.	Análisis financiero, habilidades matemáticas, manejo de software contable, conocimiento de regulaciones fiscales.

Promoción				
r	Vendedor	ona y vende		
		productos		
		avícolas a		
		clientes,	1-3 años	Comunicación
		incluyendo aves	Educación secundaria	ón, persuasión,
		y productos	o técnica en	conocimientos de
		derivados.	ventas.	productos avícolas,
		Desarrolla		habilidades de
		relaciones con		negociación.
		clientes y		
		gestiona		
		pedidos.		

Nota. Fuente: Propia de los autores

Figura 16.

Presupuesto de contrataciones

Proyección Gastos de Personal				Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Cantidades expresadas en Dólares								
Calendario de Contrataciones								
Producción	Salario Mensual	Salario Anual						
Veterinario	800	9.600		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gerente de Producción (galponero)	1.133	13.596		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operario 1	460	5.520		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operario 2	460	5.520		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Producción		0	✓	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Finanzas								
Contador	800	9.600		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Finanzas		0	✓	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Marketing y Ventas								
Vendedor	600	7.200		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Marketing y Ventas		0	✓	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Administración								
Gerente General	1.500	18.000		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Auxiliar	460	5.520		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Total empleados en Administración		0	✓	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS				8	8	8	8	8
Cálculo de los Sueldos y Salarios								
Producción								
Veterinario				9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
Gerente de Producción (galponero)				13.868	14.145	14.428	14.717	15.011
Operario 1				5.630	5.743	5.858	5.975	6.095
Operario 2				5.630	5.743	5.858	5.975	6.095
0%				0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario		0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario		0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal				11.175	11.398	11.626	11.859	12.096
Total Sueldos y Salarios en Producción				46.095	47.017	47.958	48.917	49.895
Finanzas								
Contador				9.792	9.988	10.188	10.391	10.599
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0%	del salario		0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario		0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal				0	3.196	3.260	3.325	3.392
Total Sueldos y Salarios en Finanzas				9.792	13.184	13.448	13.717	13.991
Marketing y Ventas								
Vendedor				7.344	7.491	7.641	7.794	7.949
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	5,0%	del salario		367	375	382	390	397
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	0,0%	del salario		0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal				0	2.517	2.567	2.619	2.671
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas				7.711	10.382	10.590	10.802	11.038
Administración								
Gerente General				18.360	18.727	19.102	19.484	19.873
Auxiliar				5.630	5.743	5.858	5.975	6.095
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
0%				0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción		del salario	✓	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)		del salario	✓	0	0	0	0	0
Seguridad Social y otros gastos de personal				0	1.838	1.875	1.912	1.950
Total Sueldos y Salarios en Administración				23.990	26.308	26.834	27.371	27.918
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS				87.589	96.892	98.829	100.806	102.822
Seguridad Social y otros gastos de personal	32,0%	adicional del salario		32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%
Crecimiento anual de salarios	2,0%			102,0%	104,0%	106,1%	108,2%	110,4%
Salarios como % de los salarios iniciales								

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Fuente: Propia de los autores

4.2. Plan Financiero

El plan financiero constituye una herramienta fundamental que proporciona una visión exhaustiva de los indicadores económicos clave de la empresa, tales como los ingresos netos, los costos de ventas y producción, los gastos operativos y las inversiones. Mediante este plan, es posible identificar las eficiencias anticipadas, la rentabilidad proyectada, la capacidad económica necesaria para sustentar las operaciones a largo plazo, así como la evolución de los costos y las previsiones de ganancias (Valle, 2020).

En el contexto de EMPROAVIEC, la elaboración de un Plan Financiero es de suma importancia, dado que permitirá determinar el flujo de fondos requerido para iniciar y mantener el proyecto de cría y comercialización de pollos de engorde de manera sostenible y rentable.

Proyección de Ingresos Económicos

Los ingresos de EMPROAVIEC se generarán a partir de la venta de cinco productos principales: pollo de engorde en pie, pollo de engorde faenado, huevo comercial, huevo para incubadora y compost. Se estima que durante el primer y segundo año, los ingresos experimentarán un incremento mensual del 10%. A partir del tercer año, se proyecta un crecimiento del 10% anual en los ingresos derivados de las ventas.



En las tablas de cálculo adjuntas, se observa que la mayor fuente de ingresos proviene de la venta de compost, que representa el 45.4% del total de ingresos. Al comparar los ingresos del primer año con los del quinto, se prevé un aumento del 58.2%, lo que se traduce en \$78,374.00 dólares generados a partir de la venta de compost, consolidándolo como el producto estrella de la empresa.

Figura 17.

Proyección Ingresos Económicos

Proyecto EMPROAVI ECUADOR**Proyección de ingresos**

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Pollo de engorde en pie						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		13,992	15,264	16,536	17,808	19,080
Precio de venta		6.8	7.6	8.2	8.9	9.7
Total ingresos del producto/servicio		95,146	116,006	135,595	158,491	185,076
Devoluciones (mortalidad)	de las ventas	951	1,160	1,356	1,585	1,851
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		94,194	114,846	134,239	156,906	183,225
% s/Ventas Totales del Proyecto		30.0%	16.7%	14.5%	15.1%	15.8%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			80.0%	80.0%	80.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			20.0%	20.0%	20.0%
Ventas al contado	en Dólares	75,355	91,877	107,391	125,525	146,580
Ventas a crédito	en Dólares	18,839	22,969	26,848	31,381	36,645
Ingresos netos del producto/servicio: Pollo de engorde faenado						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		13,992	15,264	16,536	17,808	19,080
Precio de venta		8	9.4	10.00	10.45	10.95
Total ingresos del producto/servicio		111,936	132,797	165,360	186,094	208,926
Devoluciones	1.0% de las ventas	1,119	1,328	1,654	1,861	2,089
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		110,817	131,469	163,706	184,233	206,837
% s/Ventas Totales del Proyecto		35.3%	19.1%	17.7%	17.8%	17.9%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			80.0%	80.0%	80.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			20.0%	20.0%	20.0%
Ventas al contado	en Dólares	88,653	105,175	130,965	147,386	165,469
Ventas a crédito	en Dólares	22,163	26,294	32,741	36,847	41,367
Ingresos netos del producto/servicio: Huevo comercial						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		74,704	927,360	1,004,640	1,081,920	1,159,200
Precio de venta		0.15	0.180	0.21	0.23	0.25
Total ingresos del producto/servicio		11,206	166,925	210,974	248,044	289,800
Devoluciones	1.0% de las ventas	112	1,669	2,110	2,488	2,898
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		11,094	165,256	208,865	246,353	286,902
% s/Ventas Totales del Proyecto		3.5%	24.0%	22.6%	23.8%	24.8%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			80.0%	80.0%	80.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			20.0%	20.0%	20.0%
Ventas al contado	en Dólares	8,875	132,204	167,092	197,083	229,522
Ventas a crédito	en Dólares	2,219	33,051	41,773	49,271	57,380

Nota. Fuente: Propia de los autores

Ingresos netos del producto/servicio: Huevo para incubadora

Número de Unidades	14,168	15,456	16,744	18,032	19,320
Precio de venta	0.20	0.22	0.27	0.29	0.31
Total ingresos del producto/servicio	2,834	3,400	4,521	5,229	5,989
Devoluciones	1.0% de las ventas	28	34	45	52
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	2,805	3,366	4,476	5,177	5,929
% s/Ventas Totales del Proyecto	0.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	% de las ventas		80.0%	80.0%	80.0%
Ventas a crédito	% de las ventas		20.0%	20.0%	20.0%
Ventas al contado	en Dólares	2,244	2,693	3,581	4,142
Ventas a crédito	en Dólares	561	673	895	1,035

Ingresos netos del producto/servicio: Compost

Ingresos por Producto/Servicio					
Número de Unidades	74,668	128,004	138,671	149,338	160,005
Precio de venta	2.00	2.50	3.00	3.00	3.00
Total ventas del producto/servicio	96,002	277,342	416,013	448,014	480,015
Devoluciones	1.0% de las ventas	960	2,773	4,480	4,800
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	95,042	274,569	411,853	443,534	475,215
% s/Ventas Totales del Proyecto	30.3%	39.8%	44.6%	42.8%	41.0%
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	% de las ventas		80.0%	80.0%	80.0%
Ventas a crédito	% de las ventas		20.0%	20.0%	20.0%
Ventas al contado	en Dólares	76,034	219,655	329,482	354,827
Ventas a crédito	en Dólares	19,008	54,914	82,371	88,707

Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio

Ingresos netos por producto/servicio					
Pollo de engorde en pie	94,194	114,846	134,239	156,906	183,225
Pollo de engorde faenado	110,817	131,469	163,706	184,233	206,837
Huevo comercial	11,094	165,256	208,865	246,353	286,902
Huevo para incubadora	2,805	3,366	4,476	5,177	5,929
Compost	95,042	274,569	411,853	443,534	475,215
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	313,952	689,506	923,139	1,036,203	1,158,108

Desglose de Ventas

Ventas al contado	en Dólares	251,161	551,604	738,511	828,962	926,487
Ventas a crédito	en Dólares	62,790	137,901	184,628	207,241	231,622

Nota. Fuente: Propia de los autores



La tabla presenta las proyecciones de ingresos netos anuales de EMPROAVIEC desde 2024 hasta 2028, abarcando diversos productos y servicios ofrecidos por la empresa. Los datos incluyen unidades vendidas, precios de venta, devoluciones y el desglose de ventas al contado y a crédito.

Resumen de Ingresos Netos del Proyecto

- **Total de Ingresos Netos:** Se proyecta un crecimiento desde \$313,952 en 2024 hasta \$1,158,108 en 2028, con un notable incremento en 2025 debido a la venta masiva de huevos para incubadora.

Interpretación

- **Crecimiento Significativo en 2025:** Se anticipa un aumento notable en los ingresos debido a un evento excepcional vinculado a la comercialización de huevos para incubadora.
- **Estabilización Post 2025:** A partir de 2026, los ingresos tienden a estabilizarse, siendo el compost el principal contribuyente a la facturación.
- **Ventas a Crédito:** La mayor parte de las ventas se realiza a crédito, lo que implica la necesidad de una gestión eficiente de cuentas por cobrar.
- **Producto Clave:** El compost se identifica como el producto esencial, proporcionando ingresos sostenidos y elevados a largo plazo.

- **Evento Extraordinario en 2025:** La venta masiva de huevos para incubadora en 2025 se considera un fenómeno aislado que no se repetirá en años posteriores.
- **Gestión Financiera:** La alta dependencia de las ventas a crédito exige una atención cuidadosa a la gestión financiera para asegurar un flujo de caja adecuado.

Este análisis ofrece una perspectiva clara sobre la proyección de ingresos de EMPROAVIEC, subrayando tanto las oportunidades como las áreas que requieren vigilancia.

Proyección de Costos de Ventas

La proyección de costos de ventas para EMPROAVIEC toma en cuenta todos los elementos y materiales necesarios para la obtención del producto final, categorizándose en varias áreas clave: materias primas, producción y materiales indirectos. A continuación, se describen cada uno de estos componentes.

Costos de Materiales Directos

El costo de materiales directos abarca todos los insumos necesarios para la producción de los productos avícolas, tales como:

- **Alimento para Pollos:** Incluye maíz, soja y otros componentes esenciales para la dieta de los pollos de engorde.

- **Medicamentos y Vacunas:** Imprescindibles para mantener la salud y el bienestar de los animales.
- **Sustratos para Huevo y Cama:** Materiales utilizados en los galpones para garantizar un entorno saludable para las aves.

Figura 18.

Proyección costos de ventas

Proyecto EMPROAVI ECUADOR					
Proyección Coste de Ventas					
	Total	Total	Total	Total	Total
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Pollo de engorde en pie	30.0%	16.7%	14.5%	15.1%	15.8%
Pollo de engorde faenado	35.3%	19.1%	17.7%	17.8%	17.9%
Huevo comercial	3.5%	24.0%	22.6%	23.8%	24.8%
Huevo para incubadora	0.9%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%
Compost	30.3%	39.8%	44.6%	42.8%	41.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costes de ventas del producto/servicio: Pollo de engorde en pie					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	13,992	15,264	16,536	17,808	19,080
Coste materiales por unidad	5.5	5.8	6.10		
Total ingresos del producto/servicio	76,956	88,531	100,870	6.50	7.10
Mano de obra directa	13,559	7,603	6,704	115,752	135,468
Gastos generales de fabricación	1,185	681	617	7,050	7,440
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	94,699	96,814	108,189	133,479	143,626
Costes de ventas del producto/servicio: Pollo de engorde faenado					
Coste materiales utilizados	13,992	15,264	16,536	17,808	19,080
Coste materiales por unidad	5.9	6.3	7.1		
Total ingresos del producto/servicio	82,553	96,163	117,406	7.6	8.2
Mano de obra directa	15,951	8,703	8,175	135,341	156,456
Gastos generales de fabricación	1,394	779	752	784	821
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	99,898	105,645	126,333	144,403	165,676
Gastos generales de fabricación					
	1,195	1,627	1,892	1,888	1,886
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	52,210	83,805	91,795	96,487	101,185

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota. Fuente: Propia de los autores

En el cuadro resumen se interpreta lo siguiente:

Figura 19.

Resumen de coste de ventas por producto/ servicios

Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Pollo de engorde en pie	91,699	96,814	108,190	123,470	143,635
Pollo de engorde faenado	99,898	105,645	126,333	144,403	165,676
Huevo comercial	5,472	58,287	61,622	66,214	70,749
Huevo para incubadora	1,289	1,170	1,249	1,337	1,423
Compost	52,210	83,805	91,795	96,487	101,185
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	246,473	345,721	389,189	431,912	482,669

Nota. Fuente: Propia de los autores

Estabilidad en otros años: Los costos de ventas de otros productos y servicios son relativamente estables o muestran un crecimiento moderado .

Costos por Producto/Servicio

Pollo de engorde en pie: Los costos aumentan ligeramente cada año, lo que puede reflejar un incremento en la producción o en los precios de insumos.

Pollo de engorde faenado: Similar al pollo en pie, los costos muestran un crecimiento gradual, aunque es menos pronunciado.

Huevo comercial: Los costos de producción el primer año es bajo ya que la producción empieza después de tres meses que los animales produzcan los huevos y como se proyecta cada 3 meses un grupo de aves por cada galpón luego se estabiliza desde el segundo año.

Huevo para incubadora: los costos son estables en el transcurso de los años.

Compost: Los costos de compost muestran un aumento constante a lo largo de los años, lo cual es típico si la producción de compost está creciendo o si los costos de producción están aumentando.

Figura 20.

Margen bruto

Margen Bruto del producto/servicio: Pollo de engorde en pie					
Ingresos Netos	94,194	114,846	134,239	156,906	183,22
Coste de Ventas	91,699	96,814	108,190	123,470	143,63
MARGEN BRUTO	2,495	18,032	26,049	33,436	39,59
% s/Ventas del Producto/Servicio	2.6%	15.7%	19.4%	21.3%	21.6%
Margen Bruto del producto/servicio: Pollo de engorde faenado					
Ingresos Netos	110,817	131,469	163,706	184,233	206,83
Coste de Ventas	99,898	105,645	126,333	144,403	165,67
MARGEN BRUTO	10,919	25,824	37,373	39,829	41,16
% s/Ventas del Producto/Servicio	9.9%	19.6%	22.8%	21.6%	19.9%
Margen Bruto del producto/servicio: Huevo comercial					
Ingresos Netos	11,094	165,256	208,865	246,353	286,90
Coste de Ventas	5,472	58,287	61,622	66,214	70,74
MARGEN BRUTO	5,622	106,969	147,243	180,139	216,15
% s/Ventas del Producto/Servicio	50.7%	64.7%	70.5%	73.1%	75.3%
Margen Bruto del producto/servicio: Huevo para incubadora					
Ingresos Netos	2,805	3,366	4,476	5,177	5,92
Coste de Ventas	1,289	1,170	1,249	1,337	1,42
MARGEN BRUTO	1,516	2,196	3,227	3,840	4,50
% s/Ventas del Producto/Servicio	54.0%	65.2%	72.1%	74.2%	76.0%
Margen Bruto del producto/servicio: Compost					
Ingresos Netos	95,042	274,569	411,853	443,534	475,21
Coste de Ventas	52,210	83,805	91,795	96,487	101,18
MARGEN BRUTO	42,832	190,764	320,058	347,047	374,03
% s/Ventas del Producto/Servicio	45.1%	69.5%	77.7%	78.2%	78.7%

Nota. Fuente: Propia de los autores

El primer año como es el inicial y progresivamente se va a realizar la construcción de los gapones y el ingreso de nuevas aves al proceso el margen es menor en relación a los siguientes años donde se observa una estabilización.

Pollo de Engorde Faenado

El margen bruto del pollo de engorde faenado muestra una rentabilidad fuerte y constante a lo largo del tiempo. El margen bruto más alto en 2025 indica una mejora en la eficiencia o en el precio de venta, con una rentabilidad estable en los años siguientes.

Huevo Comercial

El margen bruto para el huevo comercial es relativamente sólido, con una rentabilidad alta en 2025 y una estabilidad en los años posteriores.

Huevo para Incubadora

El margen bruto para los huevos para incubadora de igual forma son sólidos y tienen buena entabilidad desde el año 2025 y se recupera la inversión rápidamente .

Compost

El margen bruto del compost muestra una mejora significativa con el tiempo, sugiriendo que la eficiencia y rentabilidad del producto están mejorando. La rentabilidad aún es menor en comparación con otros productos, pero la tendencia es positiva.

Resumen ejecutivo de las conclusiones generales

Rentabilidad Variable: La rentabilidad de los diferentes productos varía significativamente. El pollo de engorde faenado y el huevo comercial muestran márgenes brutos más estables y positivos, mientras que el huevo para incubadora y el compost enfrentan desafíos de rentabilidad.

Revisión Necesaria: Los costos elevados en 2024, requieren una revisión más profunda para entender la viabilidad a largo plazo y ajustar las estrategias de precios y costos.

Optimización: Considerar estrategias para mejorar la eficiencia en la producción de productos con márgenes brutos negativos o bajos y asegurar una planificación financiera robusta para manejar fluctuaciones en costos e ingresos.

Proyección Costes De Producción

La proyección de costos de producción es un análisis anticipado que estima los gastos que se incurrirán en la fabricación de productos o servicios durante un período futuro. Este tipo de

proyección es crucial para la planificación financiera, ya que ayuda a prever cómo los costos impactarán la rentabilidad y a tomar decisiones estratégicas informada

Figura 21.

Proyección Costes De Producción

Proyecto EMPROAVI ECUADOR					
Proyección Costes de Producción					
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	313,952	689,506	923,139	1,036,203	1,158,108
Inflación	3.50%	3.80%	4.00%	4.20%	4.50%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	103.50%	107.43%	111.73%	116.42%
Costes de Producción					
Mano de obra directa	45,192	45,643	46,100	46,561	47,026
Gastos generales de fabricación					
Número de empleados en producción	4	4	4	4	4
Material de Oficina	48	50	52	54	56
Viajes	0	0	0	0	0
Comunicación	0	0	0	0	0
Alquiler área de producción	3,000	3,105	3,223	3,352	3,493
Agua, electricidad	600	621	645	670	699
Mantenimiento, reparaciones puntuales	300	311	322	335	349
Total costes indirectos	3,948	4,086	4,241	4,411	4,596
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	49,140	49,730	50,341	50,972	51,623
Gastos de Alquiler					

Nota. Fuente: Propia de los autores

La tabla proporciona un desglose detallado de los costos de producción del proyecto EMPROAVIEC para el período de 2024 a 2028. Aquí tienes una interpretación de los datos:

Ingresos Netos del Proyecto.- Los ingresos netos del proyecto aumentan significativamente de 49,140 en 2024 a 51,623 en 2028. Este incremento refleja un crecimiento en la actividad del proyecto o en la capacidad de producción.

Inflación.- La tasa de inflación proyectada aumenta de 3.50% en 2024 a 4.50% en 2028. Esto sugiere un entorno económico con inflación creciente, que impactará en los costos y precios.

Costes como % de los Costes Iniciales.

Tendencia: Los costos están aumentando de manera gradual, comenzando en 100% en 2024 y subiendo a 116.42% en 2028. Esto refleja un ajuste en los costos debido a la inflación y posibles aumentos en los costos de producción.

Incremento en Costos: Los costos de producción están aumentando de manera consistente, impulsados por la inflación y los ajustes en los costos de mano de obra y materiales. Es importante tener en cuenta que estos aumentos deben ser compensados por un crecimiento proporcional en los ingresos para mantener la rentabilidad.

Gestión de Costos: El aumento en los costos de producción y alquiler refleja un entorno de costos crecientes. Es crucial que el proyecto gestione estos costos de manera efectiva para asegurar que el incremento en los ingresos compense adecuadamente el aumento en los gastos.



Impacto de la Inflación: La inflación creciente impactará los costos, por lo que es importante tener una estrategia de precios que pueda absorber estos aumentos para proteger el margen de beneficio.

Planificación Financiera: La proyección muestra un crecimiento en los costos que debe ser considerado en la planificación financiera para garantizar la viabilidad del proyecto. Revisar regularmente las proyecciones y ajustar las estrategias de costo y precio según sea necesario es clave para mantener la rentabilidad.

OPEX

OPEX, o Gastos Operativos (Operational Expenses), se refiere a los costos recurrentes necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias de una empresa. En el contexto nuestra empresa avícola, **EMPROAVIEC**, OPEX incluiría todos los costos asociados con la operación y gestión de tu negocio que no están directamente relacionados con la producción de bienes.

Figura 22.

OPEX

Proyecto EMPROAVI ECUADOR					
Proyección Costes de Explotación					
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	313,952	689,506	923,139	1,036,203	1,158,108
Inflación	3.50%	3.80%	4.00%	4.20%	4.50%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	103.50%	107.43%	111.73%	116.42%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Diseño	9,600	9,696	12,927	13,056	13,187
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	7,560	7,636	10,180	10,282	10,384
Sueldos y salarios en Administración	23,520	23,755	25,795	26,053	26,313
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	40,680	41,087	48,901	49,390	49,884
Gastos de Promoción y Publicidad					
Gastos de promoción y publicidad					
Número de empleados	1	1	1	1	1
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	0	0	0	0
Material de Oficina	10 /Empleado	120	124	129	134
Viajes	10 /Empleado	120	124	129	134
Comunicación	0 /Empleado	0	0	0	0
Publicidad	2.0% de las ventas	6,279	13,790	18,463	20,724
Ferias y exhibiciones	5.0% de las ventas	15,698	34,475	46,157	51,810
Otros	de las ventas	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	22,217	48,514	64,878	72,802	81,347
Gastos de Administración					
Gastos de Administración					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	3	3	3	3	3
Material de Oficina	5 /Empleado	180	186	193	16
Viajes	10 /Empleado	360	373	387	30
Comunicación	0 /Empleado	0	0	0	0
Seguros	0.0% de las ventas	0	0	0	0
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	Según sea necesario	6,000	6,000	500	500
Provisión por facturas impagadas	0.5% de las ventas	1,570	3,448	4,616	5,181
Alquiler oficina		0	0	0	0
Agua, electricidad	0.5 /m2	150	155	161	168
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0.5 /m2	150	155	161	168
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	8,410	10,317	6,018	6,062	6,685
Cálculo gastos de alquiler oficina					
Espacio total de oficina (m2)			25	25	25
Coste total alquiler de oficina	0.00 /m2	0	0	0	0
Imprevistos					
Imprevistos					
Estimación de provisiones	0.3% de las ventas	785	1,724	2,308	2,591
TOTAL IMPREVISTOS	785	1,724	2,308	2,591	2,895

Nota. Fuente: Propia de los autores

Figura 23.

Resumen

Resumen de Costes de Explotación					
Costes de explotación					
Gastos de Personal	40,680	41,087	48,901	49,390	49,884
Gastos de Promoción y Publicidad	22,217	48,514	64,878	72,802	81,347
Gastos de Administración	8,410	10,317	6,018	6,062	6,685
Imprevistos	785	1,724	2,308	2,591	2,895
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	72,091	101,641	122,105	130,845	140,812

Nota. Fuente: Propia de los autores

La tabla de costos de explotación (OPEX) que has compartido proporciona una proyección detallada de los gastos operativos de tu proyecto EMPROAVIEC desde 2024 hasta 2028.

Crecimiento y Expansión: El aumento en los ingresos netos y los gastos operativos en 2025 sugiere una fase de expansión significativa, con una alta inversión en marketing y administración para apoyar el crecimiento.

Impacto de la Inflación: Los costos están ajustados para tener en cuenta la inflación, lo que puede incrementar los gastos operativos en el tiempo.

Inversión en Marketing: La inversión en promoción y publicidad es considerablemente alta en 2025, lo que podría ser una estrategia para capturar una mayor cuota de mercado o lanzar nuevos productos.

Gestión de Costos: La variabilidad en los costos de administración y promoción sugiere que hay un enfoque en la optimización y ajustes según la evolución del proyecto.

Provisión para Imprevistos: Tener una estimación de imprevistos muestra una planificación prudente para manejar gastos inesperados.

La proyección de costos de explotación refleja una planificación detallada para manejar los gastos operativos en relación con el crecimiento y expansión del proyecto. La inversión en marketing y administración, así como la gestión de imprevistos, son clave para mantener la estabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto.

CAPEX

El término CAPEX (Gastos de Capital) se refiere a las inversiones efectuadas para la adquisición, mejora o mantenimiento de activos fijos en una empresa. En el caso de EMPROAVIEC, una empresa del sector avícola, CAPEX abarca todos los gastos relacionados con la compra o mejora de activos a largo plazo que son fundamentales para la producción y operación del negocio. Estos gastos no se clasifican como costos operativos normales (OPEX), sino que representan inversiones en activos que se capitalizan y se deprecian a lo largo del tiempo.

Figura 24.

CAPEX

Proyecto EMPROAVI ECUADOR**Inversiones (CAPEX)**

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Construcciones e instalaciones	Total CAPEX					
Galpones	72,000	72,000	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	72,000	72,000 ✓	0	0	0	0
Maquinaria	Total CAPEX					
Recubridora templadora y otros	2,500	2,500	0	0	0	0
Máquina para embalaje	1,500	1,500	0	0	0	0
Refrigeradores industriales	1,000	1,000	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	5,000	5,000 ✓	0	0	0	0
Vehículos	Total CAPEX					
Camioneta	8,000	8,000	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	8,000	8,000 ✓	0	0	0	0
Mobiliario	Total CAPEX					
Muebles y enseres	1,500	1,500	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	1,500	1,500 ✓	0	0	0	0
Hardware	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	500	500	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	500	500 ✓	0	0	0	0
Software	Total CAPEX					
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX	0	0 ✓	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO		87,000	87,000	0	0	0

Nota. Fuente: Propia de los autores

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 25.

Amortizaciones

Cálculo de las Amortizaciones

Construcciones e instalaciones		Plazos Amortización					
Galpones	20 años	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	
0	20 años	0	0	0	0	0	
0	20 años	0	0	0	0	0	
0	20 años	0	0	0	0	0	
0	20 años	0	0	0	0	0	
Total amortizaciones		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	
Maquinaria		Plazos Amortización					
Recubridora templadora y otros	10 años	250	250	250	250	250	
Máquina para embalaje	10 años	150	150	150	150	150	
Refrigeradores industriales	10 años	100	100	100	100	100	
Total amortizaciones		500	500	500	500	500	
Vehículos		Plazos Amortización					
Camioneta	5 años	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
Total amortizaciones		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	
Mobiliario		Plazos Amortización					
Muebles y enseres	10 años	150	150	150	150	150	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
Total amortizaciones		150	150	150	150	150	
Hardware		Plazos Amortización					
Equipos de cómputo	5 años	100	100	100	100	100	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
Total amortizaciones		100	100	100	100	100	
Software		Plazos Amortización					
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
0	años	0	0	0	0	0	
Total amortizaciones		0	0	0	0	0	
TOTAL AMORTIZACIONES		5,950	5,950	5,950	5,950	5,950	

Nota. Fuente: Propia de los autores

Figura 26.**Resumen de CAPEX**

Resumen de CAPEX Material e Inmaterial					
Inversiones (CAPEX) del período	87,000	0	0	0	0
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
Amortizaciones del período	5,950	5,950	5,950	5,950	5,950
Amortización Acumulada	5,950	11,900	17,850	23,800	29,750

Nota. Fuente: Propia de los autores

La tabla anterior resume las **inversiones de capital (CAPEX)** y **amortizaciones** proyectadas para el proyecto EMPROAVIEC desde 2024 hasta 2028. A continuación se brinda mayor detalle al respecto:

Inversiones Iniciales: El proyecto tiene una fuerte inversión inicial en 2024, con un enfoque en galpones, maquinaria, vehículos, mobiliario, hardware y software. Estas inversiones son fundamentales para establecer y equipar las instalaciones de EMPROAVIEC.

Planificación de Amortización: Los activos adquiridos mediante CAPEX se amortizan durante un período definido. Esto afecta los resultados financieros anuales, ya que las amortizaciones se contabilizan como un gasto que reduce la rentabilidad neta.

Inversión y Retorno: La inversión inicial en CAPEX se considera esencial para establecer la capacidad productiva y operativa de la avícola. La amortización refleja el costo de usar estos activos a lo largo del tiempo, impactando las finanzas del proyecto año con año.

Estrategia Financiera: La planificación de CAPEX y su correspondiente amortización es crucial para la estrategia financiera, asegurando que los recursos se asignen adecuadamente y que se comprendan las implicaciones financieras a largo plazo.

El CAPEX refleja el gasto necesario para adquirir y mejorar activos clave para el proyecto, mientras que la amortización muestra cómo esos gastos se distribuyen a lo largo del tiempo, afectando las finanzas anuales del proyecto

Cuenta de Explotación de Resultados

La Cuenta de Explotación Proyectada para el proyecto EMPROAVIEC muestra los ingresos, costes y beneficios previstos para el período 2024-2028. Aquí está una interpretación de los principales componentes y su significado:

Figura 27.

Cuenta de explotación proyectada

Proyecto EMPROAVI ECUADOR**Cuenta de Explotación Proyectada**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	313,952	689,506	923,139	1,036,203	1,158,108
Coste de Ventas	(246,473)	(345,721)	(389,189)	(431,912)	(482,669)
MARGEN BRUTO	67,479	343,784	533,950	604,291	675,440
%s/Ventas Totales del Proyecto	21%	50%	58%	58%	58%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(40,680)	(41,087)	(48,901)	(49,390)	(49,884)
Gastos de Promoción y Publicidad	(22,217)	(48,514)	(64,878)	(72,802)	(81,347)
Gastos de Administración	(8,410)	(10,317)	(6,018)	(6,062)	(6,685)
Imprevistos	(785)	(1,724)	(2,308)	(2,591)	(2,895)
Total Costes de Explotación	(72,091)	(101,641)	(122,105)	(130,845)	(140,812)
%s/Ventas Totales del Proyecto	-23%	-15%	-13%	-13%	-12%
EBITDA	(4,612)	242,143	411,845	473,446	534,628
%s/Ventas Totales del Proyecto	-1%	35%	45%	46%	46%
Amortización	(5,950)	(5,950)	(5,950)	(5,950)	(5,950)
EBIT	(10,562)	236,193	405,895	467,496	528,678
%s/Ventas Totales del Proyecto	-3%	34%	44%	45%	46%
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Impuestos	(10,562)	236,193	405,895	467,496	528,678
Impuesto sobre beneficio	0	(76,503)	(147,137)	(169,467)	(191,646)
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	(10,562)	159,690	258,758	298,029	337,032
Beneficio Antes de Impuestos			405,895	467,496	528,678
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(17,820)	22,319	405,895	467,496	528,678
Impuesto de Sociedades a Pagar	0	76,503	147,137	169,467	191,646

Nota. Fuente: Propia de los autores

Ingresos: Se espera que los ingresos aumenten significativamente desde 2025, alcanzando niveles estables en 2027 y 2028.

Coste de Ventas: Los costos asociados con la producción y venta también aumentan, pero el margen bruto mejora a medida que los ingresos crecen.

Margen Bruto: Inicialmente negativo en 2024, se vuelve positivo y mejora con el tiempo, indicando una mejor rentabilidad en la producción.

Costes de Explotación: Estos costes (como personal, promoción y administración) también crecen, pero como porcentaje de los ingresos, se estabilizan, lo que sugiere una gestión relativamente constante.

EBITDA: Muestra una pérdida en el primer año, pero se convierte en positivo en los años siguientes, reflejando una mejora en la capacidad de generar ganancias operativas.

EBIT: Sigue una tendencia similar al EBITDA, con pérdidas iniciales que se convierten en ganancias a medida que el proyecto avanza.

Beneficio Antes de Impuestos: Comienza negativo en 2024, pero se vuelve positivo en los años siguientes. Indica que el proyecto será rentable a partir de 2025.

Impuesto sobre Beneficio: Solo se aplicará a partir de 2027, ya que el proyecto no será rentable antes de esa fecha.

Beneficio Neto: Muestra una pérdida inicial, pero se convierte en ganancias en los años posteriores, con una ligera disminución en el último año.

Conclusión general

El proyecto tiene un inicio difícil con pérdidas en 2024, pero se proyecta que mejorará y se volverá rentable en los años siguientes. La rentabilidad aumenta con el tiempo, lo que indica un crecimiento positivo en el rendimiento del proyecto. La clave está en manejar bien los costos para mantener esta tendencia positiva.

Fondo de Maniobra

El fondo de maniobra, también conocido como capital de trabajo, es un concepto financiero fundamental para una empresa dedicada a la producción de pollo de engorde. Este término representa la diferencia entre los activos corrientes, que incluyen efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, y los pasivos corrientes, tales como cuentas por pagar y deudas a corto plazo. En el contexto de EMPROAVIEC, el fondo de maniobra adquiere una relevancia especial, dado que las particularidades de este tipo de negocio implican una gestión cuidadosa de los recursos para asegurar la operatividad y la sostenibilidad financiera.

Figura 28.

Fondo de maniobra proyectado

Proyecto EMPROAVI ECUADOR					
Fondo de Maniobra proyectado					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	313,952	689,506	923,139	1,036,203	1,158,108
Inflación	3.50%	3.80%	4.00%	4.20%	4.50%
Costes como % de los costes iniciales	100.00%	103.50%	107.43%	111.73%	116.42%
Estimación Activos Corrientes					
Inventario					
Coste de Ventas del Proyecto	174,241	345,721	389,189	431,912	482,669
Días de inventario	15	15	15	15	15
TOTAL INVENTARIO	7,161	14,208	15,994	17,750	19,836
Clientes					
Ventas a crédito del proyecto	62,790	137,901	184,628	207,241	231,622
Días de cobro	15	15	15	15	15
TOTAL CLIENTES	2,580	5,667	7,587	8,517	9,519
Otros Activos Corrientes					
Ingresos Netos del Proyecto			923,139	1,036,203	1,158,108
% de las Ventas Totales			0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0
Estimación Pasivos Corrientes					
Proveedores					
Coste de Ventas del Proyecto			389,189	431,912	482,669
Días de pago			15	15	15
TOTAL PROVEEDORES	12,261	14,405	15,994	17,750	19,836
Otros Pasivos Corrientes					
Coste de Ventas del Proyecto			389,189	431,912	482,669
% del Coste de Ventas			0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0
Cálculo del Fondo de Maniobra					
Inventario	7,161	14,208	15,994	17,750	19,836
Clientes	2,580	5,667	7,587	8,517	9,519
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	(12,261)	(14,405)	(15,994)	(17,750)	(19,836)
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
FONDO DE MANIOBRA	(2,520)	5,470	7,587	8,517	9,519

Nota. Fuente: Propia de los autores



EMPROAVIEC muestra un fondo de maniobra positivo desde el primer año de operaciones, gracias a este resultado podemos hacer frente a todas las responsabilidades adquiridas con los inversionistas.

Balance

El balance general es una herramienta financiera clave que permite representar la situación económica y financiera de una empresa en un momento específico. En el caso de EMPROAVIEC, este documento reflejaría el valor de los activos que posee la empresa, tales como pollos, maquinaria y mobiliario, así como las deudas y obligaciones, que incluyen préstamos, cuentas por pagar y salarios pendientes. Asimismo, el balance general evidenciaría los recursos financieros disponibles, como cuentas bancarias, inversiones y efectivo, proporcionando una visión integral de la salud financiera de la organización..

Figura 29**Balance de situación proyectado****Proyecto EMPROAVI ECUADOR****Balance de Situación proyectado**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	16,976	181,433	583,698	909,078	1,273,236
Inventario	12,261	14,405	15,994	17,750	19,836
Clientes	4,154	6,098	7,587	8,517	9,519
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	33,391	201,936	607,279	935,344	1,302,591
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
Amortización Acumulada	(5,950)	(11,900)	(17,850)	(23,800)	(29,750)
Activo Fijo Neto	81,050	75,100	69,150	63,200	57,250
TOTAL ACTIVO	114,441	277,036	676,429	998,544	1,359,841
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	12,261	14,405	15,994	17,750	19,836
Impuestos a pagar	0	8,091	147,137	169,467	191,646
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	12,261	22,496	163,131	187,217	211,481
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	12,261	22,496	163,131	187,217	211,481
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	120,000	120,000	120,000	120,000	100,000
Reservas	(26,541)	120,311	134,540	393,298	711,327
Beneficio (pérdida) del ejercicio	8,721	14,228	258,758	298,029	337,032
TOTAL FONDOS PROPIOS	102,180	254,540	513,298	811,327	1,148,359
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	114,441	277,036	676,429	998,544	1,359,841
	ok	ok	ok	ok	ok
	0	0	0	0	0

Nota. Fuente: Propia de los autores



A continuación, se detalla cuentas importantes que se analizan de EMPROAVIEC:

Activos

Poseemos un activo circulante (efectivo) con un crecimiento anual constante, con respecto a la cuenta clientes podemos notar un crecimiento, la amortización acumulada de los activos fijos tiene un crecimiento para cada año.

Pasivos

Nuestros pasivos tienen un crecimiento promedio de 10068 anualmente sin embargo nuestros fondos propios tienen una crecimiento importante cada año.

Estado Cash Flow

Inicialmente el proyecto se encuentra financiado por un aporte inicial de \$120,000.00 dólares, este corresponde al valor total de dinero de los 5 inversionistas de EMPROAVIEC. Con una caja mínima de 138 y una máxima de 1273236.

Figura 30.**Estado Cash Flow****Proyecto EMPROAVI ECUADOR****Estado de Cash Flow proyectado**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	16,976	181,433	583,698	909,078
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	(17,820)	152,360	258,758	298,029	337,032
Amortizaciones & Depreciaciones	5,950	5,950	5,950	5,950	5,950
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(16,415)	(4,088)	(3,079)	(2,685)	(3,088)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	12,261	10,235	140,635	24,086	24,264
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(16,024)	164,457	402,265	325,380	364,158
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	87,000	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	87,000	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	120,000	0	0	0	0
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	120,000	0	0	0	0
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	16,976	181,433	583,698	909,078	1,273,236

Análisis de las rondas de financiación

Participación en el capital del equipo promotor	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	120.0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-20.0%
Participación en el capital de inversores	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	-20.0%
A Balance:					
Capital Social	120,000	120,000	120,000	120,000	100,000
Reservas	(26,541)	120,311	134,540	393,298	711,327

Nota. Fuente: Propia de los autores

Deuda

Se conoce como deuda a las obligaciones de pago que son adquiridas por una entidad o persona jurídica, es decir se deben devolver los fondos que han sido prestados por terceros o entidades financieras. En el caso de EMPROAVIEC, sería una inversión directa mas no se necesitaría prestamos bancarios.

Figura 31.

Deuda

Proyecto EMPROAVI ECUADOR		Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027
Calendario de Amortización de Deudas						
Amortización Deuda de los inversores						
Principal:	0					
Tipo de Interés:	10.0%					
Plazo de Amortización:	3 años					
Tipo de amortización:	2 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)					
Repago de principal:	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Saldo Inicial:	0	0	0	0	0	0
Amortización:	0	0	0	0	0	0
Principal:	0	0	0	0	0	0
Intereses:	0	0	0	0	0	0
Saldo Final:	0	0	0	0	0	0
Deuda a pagar a corto plazo:	0	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo:	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1						
Principal:	14.0%					
Tipo de Interés:	5 años					
Plazo de Amortización:	1 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)					
Tipo de amortización:						
Repago de principal:	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Saldo Inicial:	0	0	0	0	0	0
Amortización:	0	0	0	0	0	0
Principal:	0	0	0	0	0	0
Intereses:	0	0	0	0	0	0
Saldo Final:	0	0	0	0	0	0
Deuda a pagar a corto plazo:	0	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo:	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2						
Principal:	0					
Tipo de Interés:	10.0%					
Plazo de Amortización:	3 años					
Tipo de amortización:	1 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)					
Repago de principal:	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Saldo Inicial:	0	0	0	0	0	0
Amortización:	0	0	0	0	0	0
Principal:	0	0	0	0	0	0
Intereses:	0	0	0	0	0	0
Saldo Final:	0	0	0	0	0	0
Deuda a pagar a corto plazo:	0	0	0	0	0	0
Deuda a largo plazo:	0	0	0	0	0	0
Balance General						
Pasivo Corriente						
Deudas a pagar a corto plazo		0	0	0	0	0
Pasivos a Largo Plazo						
Deudas a largo Plazo		0	0	0	0	0
Activos						
Gastos Financieros						
Gastos Financieros		0	0	0	0	0

Nota. Fuente: Propia de los autores

Necesidad de financiación

El proyecto se financiará con dinero de los Accionistas

Figura 32.

Necesidad de financiación

Proyecto EMPROAVI ECUADOR

Necesidades de Financiación

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029
Necesidades de Financiación						
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(103,024)	61,433	463,698	789,078	1,153,236
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(16,024)	164,457	402,265	325,380	364,158	0
Flujo de Caja de las Inversiones	87,000	0	0	0	0	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(103,024)	61,433	463,698	789,078	1,153,236	1,153,236
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	<u>(120,138)</u>					

Nota. Fuente: Propia de los autores

Figura 33.**Rentabilidad del Proyecto**

Proyecto Emproavi Ecuador									
Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto									
						Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
						Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24
									Mes 5
									May-24
<i>Cantidades expresadas en euros</i>									
Inversión						120,000	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)						-5,081	-4,999	-4,999	-3,673
Amortización						496	496	496	496
Cash-Flow (Flujo de Caja)						-4,585	-4,503	-4,503	-3,177
					0	1	2	3	4
									5
					Cash-Flow (Flujo de Caja)	-120,000	-4,612	165,640	264,708
					Tipo de interés	15.0%	-120,000	-124,612	41,028
								305,736	609,715
									952,697
					VAN	639,611	Se acepta		
					TIR	90%	Se acepta		
					PR	1.03	Se acepta		

Nota. Fuente: Propia de los autores

TIR

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es una medida financiera que indica la rentabilidad de una inversión o proyecto. En otras palabras, es la tasa de descuento que hace que el proyecto no genere ni pérdidas ni ganancias. Una TIR del 90% es generalmente considerada como una tasa de retorno muy atractiva en comparación con muchas otras opciones de inversión. Sin embargo, la conveniencia de una TIR del 90% para una empresa de crianza de pollos de engorde sería correcta, en definitiva, esperamos una rentabilidad mayor de lo que cuesta la financiación de nuestras inversiones.



VAN

El Valor Actual Neto (VAN) constituye un indicador financiero crucial para la evaluación de la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a lo largo del tiempo. En el caso de EMPROAVIEC, se ha determinado un VAN de 639.611, lo que permite concluir que el proyecto es altamente rentable. Esto implica que los flujos de efectivo futuros generados por la iniciativa superan el costo inicial de la inversión, evidenciando su capacidad para generar ingresos de manera sostenible.

PR

El resultado del periodo de recuperación es de 1,03, es decir un año para recuperar la inversión inicial del proyecto, podemos decir que es un tiempo relativamente muy corto, lo que es positivo ya que los inversores recuperan su dinero en un periodo razonable.

5. CAPÍTULO: Conclusiones y Aplicaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1 Conclusiones Generales

- El presente estudio evidencia la creciente demanda de productos avícolas derivados de prácticas de crianza y engorde ecológicas en el país. Esta necesidad ha motivado la formulación de una propuesta empresarial dirigida a un público más ecologista, consciente del valor de la sostenibilidad y de su salud.
- La competencia en el ámbito de estos productos en Ecuador es relativamente limitada, lo que representa una oportunidad significativa para explorar el mercado y alcanzar a potenciales clientes, con la predominancia de pequeños comerciantes artesanales y sin una competencia industrial establecida.
- Se ha diseñado un modelo de negocio que permite proyectar un retorno de la inversión inicial en los primeros tres años de operación, con la expectativa de generar utilidades moderadas para el quinto año.

5.1.2 Conclusiones Específicas

- Los factores sociales han sido un motor clave para el crecimiento de la producción avícola en los últimos años, evidenciando un notable avance. Este crecimiento se encuentra estrechamente ligado al aumento poblacional. La realidad de las granjas semi-tecnificadas y completamente tecnificadas en Ecuador refleja una implementación exitosa de estas tecnologías, sin requerir inversiones iniciales elevadas. Este cambio hacia la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental también implica un cambio de mentalidad en los productores.
- La competencia en el sector agroindustrial avícola de Ecuador es intensa, con numerosos actores de similar relevancia. Por tanto, se aconseja evitar estrategias radicales o la competencia basada en precios, dado que el producto no presenta la elasticidad necesaria para diferenciarse de esta manera. En cambio, se ha identificado un nicho de mercado en el sector avícola ecuatoriano que ofrece condiciones propicias para el desarrollo de proyectos centrados en estándares de calidad y estrategias de diferenciación óptimas.
- La amenaza de productos sustitutos se considera baja en este contexto, debido al corto ciclo de producción del pollo en comparación con otras carnes, como la de

res o cerdo. Esto asegura que los consumidores no enfrenten desabastecimientos significativos, dado que la producción de carne de pollo magra es más rápida.

- En el actual contexto post-pandemia, las industrias están en proceso de reactivación, lo que favorece la apertura a nuevos mercados. El modelo Canvas sugiere que la organización tiene la oportunidad de optimizar cada eslabón de su cadena productiva, mejorando continuamente los procesos y reduciendo la mortalidad de los pollos de engorde, una de las principales debilidades y amenazas externas del sector.
- El análisis realizado, en conjunto con la literatura revisada, confirma la viabilidad técnica de este proyecto. Los procesos propuestos se alinean con las normativas de las entidades reguladoras, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos.
- Además, el sitio seleccionado para la implementación de los galpones y la empresa avícola presenta condiciones climáticas favorables que favorecerán el adecuado crecimiento de las aves, garantizando un entorno óptimo y la infraestructura necesaria para su desarrollo.

5.2 Aplicaciones

5.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

El análisis del cumplimiento de los objetivos de investigación en este trabajo de titulación se centra en una evaluación integral de cada uno de los objetivos planteados. A través del análisis situacional, se examinaron tanto el entorno externo como interno de la empresa, utilizando herramientas como la matriz FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La formulación estratégica se realizó mediante metodologías adecuadas, asegurando una estructura organizativa sólida con un organigrama funcional y estructural bien definido. Finalmente, la evaluación de la factibilidad financiera demostró la viabilidad económica del proyecto, respaldada por un análisis detallado de costos, ingresos y rentabilidad proyectada. En resumen, se concluye que los objetivos de investigación fueron cumplidos satisfactoriamente, proporcionando una base sólida para la creación de la empresa productora avícola.

5.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

La empresa ha implementado prácticas clave que refuerzan su operación y competitividad en el mercado avícola. Mediante la adopción de tecnologías avanzadas, se optimizan los procesos productivos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos, lo que impacta positivamente en la rentabilidad. Su enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social se traduce en prácticas que

respetan el medio ambiente y cumplen con normativas de buenas prácticas avícolas, posicionando a la empresa como un referente responsable en su sector.

La gestión del talento humano es otro pilar fundamental. La motivación y capacitación constante de los colaboradores garantizan un entorno de trabajo productivo y cohesionado. El enfoque estratégico de la empresa, sustentado en una sólida estructura organizacional y en la formulación de estrategias de mercado bien definidas, permite una operación alineada con sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

5.2.3. Contribución a Nivel Académico

- **Desarrollo de Modelos Operativos:** La investigación presenta un modelo operativo integral para granjas avícolas dedicadas a la producción de pollos de engorde. Este modelo aborda aspectos cruciales como la selección de instalaciones, manejo de alimentación y salud avícola, y optimización de procesos. El estudio ofrece una guía práctica que puede servir como referencia para futuras investigaciones y la formación de nuevas empresas en el sector.
- **Estrategias de Gestión y Eficiencia:** Se documentan estrategias de gestión y eficiencia en la producción avícola, incluyendo la automatización de procesos y técnicas de mejora continua. Estos hallazgos proporcionan una base para estudios adicionales sobre la optimización de operaciones en la industria avícola.

- **Impacto en la Sostenibilidad y Seguridad Alimentaria:** Se examina cómo las prácticas sostenibles y seguras en la producción de pollos de engorde contribuyen a la sostenibilidad ambiental y la seguridad alimentaria, ofreciendo insights valiosos para investigaciones en este campo.
- **Desarrollo Económico y Rentabilidad:** El análisis de la viabilidad económica y la rentabilidad de la granja avícola proporciona un enfoque cuantitativo para la evaluación de inversiones en el sector, ayudando a entender los factores económicos que influyen en el éxito de las empresas avícolas.
- **Innovación y Mejora Continua:** Se aborda la importancia de la innovación en la producción avícola, explorando nuevas tecnologías y métodos que mejoran la eficiencia y el bienestar animal.

5.2.4. Contribución a Nivel Personal

Este proyecto representa una contribución significativa a nivel personal al ofrecer un profundo entendimiento de la gestión integral de un negocio agrícola, desde la planificación inicial hasta la operación diaria. Proporciona una oportunidad invaluable para aplicar conocimientos teóricos adquiridos durante el MBA en un contexto práctico, facilitando el desarrollo de habilidades en áreas clave como la gestión operativa y la implementación de estrategias sostenibles. La experiencia en el análisis de la viabilidad económica y la integración de tecnologías

emergentes fortalece la capacidad de tomar decisiones informadas y abre nuevas oportunidades profesionales en el sector agrícola y empresarial. Este proyecto contribuye a un crecimiento personal y profesional al permitir la aplicación de conceptos académicos en un entorno real, promoviendo una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades en la producción avícola.

Limitaciones de la Investigación

A pesar de las valiosas contribuciones de esta investigación sobre la implementación de una empresa granja avícola dedicada a la producción de pollos de engorde, es importante reconocer varias limitaciones que pueden influir en los resultados y la aplicabilidad de las conclusiones.

- **Especificidad del Estudio:** La investigación se basa en un estudio de caso específico, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos a otras regiones o contextos operativos diferentes, dado que hay variaciones en condiciones climáticas, económicas y normativas.
- **Dinámica del Mercado:** La dinámica del mercado avícola es altamente cambiante, y los datos recolectados pueden no reflejar las tendencias actuales o futuras en la industria.
- **Gestión de Riesgos:** La investigación no aborda exhaustivamente los desafíos relacionados con la gestión de riesgos y la respuesta a crisis, aspectos críticos en el contexto de la producción avícola.

- Barreras a la Innovación: La implementación de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras puede enfrentar barreras económicas y técnicas que no se han explorado en profundidad.
- Enfoque Limitado: La investigación se centra principalmente en aspectos operativos y económicos, dejando de lado otras dimensiones importantes como el impacto social y comunitario de la operación avícola.

.



Bibliografía (Normas APA)([Biblioteca Virtual de UIDE](#))

EKOS. (2022). GUIA DE NEGOCIOS. Obtenido de RANKING EMPRESARIAL:
<https://ekosnegocios.com/ranking-empresarial/2020>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). BUSINESS MODEL GENERATION.
 AUTOEDITADO.

Acevedo, A. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando
 herramientas matriciales. Industria Data Revista de Investigación, 13, 9–17.

Ackoff, R. (1967). The Design of Social Research (U. of Chicago, Ed.; second edition).
 University of Chicago Press.

Baquero, C. (2018). Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación
 como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital.
 [Programa de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar].
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6000/1/T2493-MAE-Baquero-Analisis.pdf>

Barg, E. (2003). Generación de ideas de negocio y emprendedorismo (Habilidades
 directivas, Modelos de negocios, herramientas diversas y plan de negocios). Universidad de
 Belgrano, 126.

Daft, R. (2011). Parte 2: Propósito organizacional y diseño estructural. In Inc. Cengage Learning (Ed.), Teoría y diseño organizacional (Décima edi, pp. 90–91). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. <http://latinoamerica.cengage.com>

Gallardo, J. R. (2012). Administración Estratégica De la visión a la ejecución (S. A. Alfaomega Grupo Editor, Ed.).

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera (P. EDUCACIÓN, Ed.; Decimosegunda). PEARSON EDUCACIÓN.

Hernández, M. (2014). Administración de empresas (S. A. Grupo Anaya, Ed.; 2.a edición). Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Sexta edic). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral (U. de W. U. de Texas, Ed.; Novena edi). C.V, Cengage Learning Editores S.A. de. <http://latinoamerica.cengage.com>

Jaramillo, E. (2004). Análisis PEST(EL) (Revisión 2009).

Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). Introducción a la en las Organizaciones (R. Editorial: & U. N. A. Jauretche, Eds.; 2a. ed. 1a). Universidad Nacional Arturo Jauretche. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Guía de Buenas Prácticas Avícolas, Pub. L. No. RESOLUCIÓN 0060, 45 (2017). <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/pecu4.pdf>

Nogales, H., & Andrade, D. (2013). Guía de Buenas Prácticas Avícolas (Inocuidad de Alimentos). MAGAP & AGROCALIDAD: Resolución Técnica N° 0017, Resolución(Primera edición, septiembre 2013), 56. <https://conave.org/wp-content/uploads/2018/07/Guia-de-Buenas-Practicas-Avicolas-MAGAP-AGROCALIDAD.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2022). Producción y productos avícolas. Aspectos Socioeconómicos - Mercados y Comercio. <https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economic-aspects/markets-trade/es/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation (Deusto, Ed.; 3ra edición). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. <https://doi.org/B.8338-2011>



Pedroza, J., Whyte, J., & Sandoval, A. (2005, March). Manual de Producción Avícola. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 1–130.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors) (First Free). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

Reidl, L. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. El Sevier (Investigación En Ed. Méd., Inv Ed Med, 1–7. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349736304007.pdf>

Rosales, S. (2015). Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012-2014. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6000/1/T2493-MAE-Baquero-Analisis.pdf>

Sablich, C. (2007). Módulo de Administración y Dirección de Empresas.

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Avícola Ecuador. Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 1–4. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>

Procedimiento para el aislamiento, bioseguridad, registro y certificación zoosanitaria en las explotaciones avícolas, Pub. L. No. DAJ-2013461-0201.0215, 55 (2020). <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/DAJ-2020459-0201.0191.pdf>



SuperciasEC. (2022). Guía de constitución de SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas). Portal Único de Trámites Ciudadanos, 7.
<https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>

UNIR. (2022). ¿Cómo hacer una tesis? Estructura y claves para su elaboración. © UNIR - Universidad Internacional de La Rioja 2022. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/como-hacer-tesis/>

Vaca Adams, L. (1991). Producción Avícola (Editorial Universidad Estatal a Distancia, Ed.).

van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (P. EDUCACIÓN, Ed.; Décimoterc). PEARSON EDUCACIÓN.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas (Octava edi). PEARSON EDUCACIÓN.