

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en
Administración de Empresas.**

AUTORES:

César Wladimir Chamorro Mantilla
Ángel Diego Mejía Carrión
Ricardo Santiago Pavón Acosta
Wilson Geovanny Siza Moposita
Carlos Eduardo Sambache Carua
Danilo Francisco Moreno Pérez

TUTOR:

Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez

Plan de Negocios para la producción y comercialización de huevos premium,
en el cantón Flavio Alfaro, con un enfoque social y económico,
para el año 2025.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, César Chamorro, Diego Mejía, Ricardo Pavón, Geovanny Siza, Carlos Sambache, Danilo Francisco Moreno Pérez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito “Plan de Negocios para la producción y comercialización de huevos, en el cantón Flavio Alfaro, con un enfoque social y económico en el empoderamiento de las mujeres manabitas, para el año 2025”, 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, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



César Waldimir Chamorro Mantilla
CI: 1721074639



Ángel Diego Mejía Carrión
CI: 0106631419



Wilson Geovanny Siza Moposita
CI: 0502497258



Carlos Eduardo Sambache Carua
CI: 1718595976



Danilo Francisco Moreno Pérez
CI: 1900766021



Ricardo Santiago Pavón Acosta
CI: 1716569056

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Sandra Elizabeth López Vásquez, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Sandra Elizabeth López Vásquez

Resumen Ejecutivo

La provincia de Manabí se caracteriza por los altos índices de pobreza y desempleo, lo cual afecta principalmente a las mujeres. Esto incrementa la alta migración en busca de mejores oportunidades. Significativas cifras de personas abandonan el país o se desplazan a diversas regiones en busca de objetivos más factibles. Durante el año 2021, el Gobierno de la República del Ecuador hizo un censo, el cual arrojó que el 59 por ciento de la población se encontraba en situación de pobreza y el 52 por ciento en situación de pobreza extrema, lo cual gira en torno a la falta de oportunidades en la zona. Esto realza la necesidad de atención social en Manabí. Los habitantes en su mayoría están en busca de alimentos que se encuentren a la venta en su país y que sean frescos. Estos cambios se deben a la alta inflación en su país, lo que revoluciona las opciones de consumo de la población. Esto gira en torno a la falta de opciones ofrecidas que puedan ser frescas y de alta calidad. Estimamos que si el proyecto se llegase a realizar se hace énfasis en demostraciones de ganado de óptima calidad y en la venta de productos exportados a diversas partes del mundo de alta calidad. Esto promovería que las personas busquen productos que se encuentren en su zona. Esta iniciativa no solo se presenta como una alternativa económicamente viable, sino que también sirve como un medio para fomentar la inclusión, la equidad y el avance territorial. En definitiva, es una iniciativa que combina de manera integral una actividad empresarial productiva, un impacto social y un compromiso con el desarrollo rural.

Palabras clave: huevos, producción avícola, empresa rural, mujeres, desarrollo local.

Abstract

The province of Manabí is characterized by high rates of poverty and unemployment, which mainly affects women. This increases the high migration in search of better opportunities. Significant numbers of people leave the country or move to different regions in search of more feasible goals. During the year 2021, the Government of the Republic of Ecuador conducted a census, which showed that 59 percent of the population was in poverty and 52 percent in extreme poverty, which revolves around the lack of opportunities in the area. This highlights the need for social attention in Manabí. The inhabitants are mostly in search of food that is available for sale in their country and that is fresh. These changes are due to the high inflation in their country, which revolutionizes the consumption options of the population. This revolves around the lack of options offered that can be fresh and of high quality. We estimate that if the project were to be realized, the emphasis would be on demonstrations of high quality livestock and the sale of high quality products exported to various parts of the world. This would encourage people to seek out products found in their area. This initiative is not only presented as an economically viable alternative, but also serves as a means to promote inclusion, equity and territorial advancement. In short, it is an initiative that intuitively combines the following

Keywords: eggs, poultry production, rural enterprise, women, local development.

Dedicatoria

A nuestras familias, quienes con su amor y apoyo incondicional nos dieron la fuerza para llegar hasta aquí.

A nuestros amigos, por acompañarnos en cada paso de este camino y alentarnos a no rendirnos. A nuestros maestros, por guiarnos con paciencia, sabiduría y ejemplo.

Y, sobre todo, a la comunidad de Flavio Alfaro, fuente de inspiración para creer en un proyecto que trasciende lo académico y busca generar un verdadero impacto social.

Este logro no es solo nuestro; es el reflejo del esfuerzo compartido de **César, Diego, Ricardo, Geovanny, Carlos y Danilo**, seis voluntades distintas que se unieron con un mismo propósito: demostrar que cuando se trabaja con compromiso, pasión y unión, los sueños se transforman en realidades.

Con gratitud y esperanza, dedicamos este trabajo a quienes creen en un futuro mejor.

Agradecimiento

Este proyecto no hubiera sido posible sin la suma de voluntades, el compromiso colectivo y el respaldo constante que recibimos durante cada etapa del camino.

Agradecemos profundamente a nuestra tutora, Msc. Sandra Elizabeth López Vásquez, por su guía firme, su paciencia y su confianza en nuestras capacidades. Sus orientaciones no solo enriquecieron nuestro trabajo, sino también nuestro crecimiento personal y profesional.

A nuestras familias, por sostenernos emocionalmente incluso en los días más desafiantes. A nuestros amigos, por entender nuestras ausencias y celebrar nuestros avances como propios. A cada persona que nos regaló palabras de aliento, su tiempo o una oportunidad de aprendizaje: gracias.

Reconocemos también a la comunidad de Flavio Alfaro, cuya realidad nos motivó a construir una propuesta que busca dignificar el trabajo, fortalecer la economía local y generar oportunidades para las mujeres rurales. Este proyecto es, ante todo, un compromiso con ellas.

Finalmente, a nosotros mismos, los seis integrantes de este equipo:

César, Diego, Ricardo, Geovanny, Carlos y Danilo, por creer en la colaboración como camino, en el esfuerzo como herramienta y en el impacto social como norte. Que este trabajo sea el inicio de muchas más iniciativas con sentido, justicia y propósito.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	11
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	13
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
IDEA DE NEGOCIO.....	21
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	27
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	36P
PLAN DE MARKETING	44
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA	71

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Buyer Persona</i>	18
Tabla 2 <i>Financiamiento</i>	53
Tabla 3 <i>Tabla de amortización</i>	53
Tabla 4 <i>Ventas</i>	55
Tabla 5 <i>Punto de equilibrio</i>	57
Tabla 6 <i>Indicadores Financieros - WACC, VAM, TIR</i>	59
Tabla 7 <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	61
Tabla 8 <i>Escenario real</i>	64
Tabla 9 <i>Escenario pesimista</i>	65
Tabla 10 <i>Escenario optimista</i>	67

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía	17
Figura 2 <i>Opción 1 de prototipo 1.0</i>	23
Figura 3 <i>Opción 2 de prototipo 1.0</i>	24
Figura 4 <i>FODA</i>	27
Figura 5 <i>Prototipo 2.0</i>	34
Figura 6 <i>Captura de pantalla video promocional</i>	36
Figura 7 <i>Mapa de distribución de la planta</i>	38
Figura 8 <i>Mapa de proceso</i>	40
Figura 9 <i>Organigrama</i>	42
Figura 10 <i>Diseño post para Instagram</i>	51
Figura 11 <i>Presupuesto de ventas</i>	56
Figura 12 <i>Punto de equilibrio</i>	58

Introducción

El cantón de Flavio Alfaro, forma parte de la provincia de Manabí, tiene actualmente 26.415 personas empadronadas; entre ellas, 8.312 (31,5 %) viven en la parte urbana y 18.103 (68,5 %) en el campo. La composición por sexo muestra una paridad notable, ya que el 50,7 % son mujeres (13.391) y el 49,3 % hombres (13.024). Por otra parte, el 66,4 % de los habitantes se declara montubio, el 30,1 % mestizo, el 3,0 % afroecuatoriano y el 0,5 % blanco, lo que pone de relieve el fuerte peso de las culturas rurales en la identidad local (INEC, 2022).

El consumo anual de huevo por persona en Ecuador ha seguido un crecimiento estable en los últimos años. La Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) señala que en 2020 cada ecuatoriano ingirió 197 huevos, cifra que se aproximó en 2023 a las 200 unidades anuales y alcanzó en 2024 unas 207, lo que equivaldría a un aumento cercano al 3,5 % frente al ejercicio anterior (CONAVE, 2024). A nivel latinoamericano, el promedio per cápita creció un 5 % entre 2021 y 2022, al pasar de 219 a 230 huevos por persona (Avinews, 2025), tendencia que reafirma el patrón observado en Ecuador. Aunque no existen datos precisos para Flavio Alfaro, estas cifras nacionales y regionales respaldan la proyección de entre 200 y 300 unidades, reflejan la robusta demanda del producto y hacen urgente reforzar la cadena productiva local ante la escasez actual de proveedores eficientes.

El plan de negocio consiste en la creación de una granja de producción y distribución de huevos frescos, con un enfoque en prácticas sostenibles y la participación activa de mujeres de la zona. El proyecto Se busca establecer una red de distribución local que garantice calidad, frescura y precios competitivos.

La propuesta nace de la escasa oferta local de huevos frescos en el cantón Flavio Alfaro, un déficit que obliga a los habitantes a depender de proveedores lejanos, eleva el precio del producto y limita su disponibilidad diaria. Al poner en marcha una granja avícola

en el mismo cantón se podrá suministrar de forma estable a los mercados municipales, a las tiendas de barrio y a los comedores populares, y por el camino se generarán puestos de trabajo formal para las mujeres manabitas, que por lo general encuentran más barreras a la hora de acceder al empleo. El Instituto Nacional de Estadística y Censos señala que en 2022 en Flavio Alfaro el 50,7% de la población son mujeres y el 75,2% vive en el campo, cifras que apuntan a un alto potencial para iniciativas productivas que incluyan a todo el territorio. Además, dado que en 2024 el consumo nacional per cápita de huevo fue de 207 unidades (El Comercio, 2025), se estima que la demanda local supera los 5 millones de huevos al año, señal que respalda la viabilidad financiera del proyecto.

Lo que distingue a esta propuesta es su óptica social con perspectiva de género, su intención de promover el desarrollo local y su apuesta por una producción responsable y sostenible. En una primera fase, se proyecta poner en marcha una granja avícola de tamaño mediano, destinada a crear empleo directo, lanzar una marca propia en el mercado local y atender la demanda insatisfecha de huevo fresco. En una etapa siguiente, se planea ampliar la red de distribución hacia otros cantones de Manabí y diversificar la oferta con productos como huevo orgánico y gallinas ponedoras.

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una avícola distribuidora de huevos en el cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí, con enfoque en la generación de empleo femenino, que permita atender la demanda local de huevos frescos mediante procesos sostenibles, eficientes y socialmente inclusivos.

Objetivos Específicos

- Establecer una unidad de producción avícola con infraestructura adecuada y capacidad inicial para alojar al menos 3.000 aves ponedoras.

- Diseñar y ejecutar un plan de distribución local que permita comercializar los huevos en tiendas, mercados y consumidores finales de Flavio Alfaro, garantizando entrega semanal y producto fresco desde el primer mes de producción.
- Implementar prácticas sostenibles en el manejo de residuos y alimentación de las aves, con el fin de reducir el impacto ambiental y optimizar costos operativos.
- Desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento de marca y comercialización del producto, identificar la viabilidad técnica, comercial y financiera del producto mediante estudios de mercado, análisis de costos y proyecciones de ingresos.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico: Hallazgos de la Investigación Documental

Esta propuesta responde a la escasa oferta local de huevos frescos en el cantón Flavio Alfaro, una situación que ha forzado a los vecinos a depender de proveedores lejanos y que, a la larga, encarece el producto y limita su disponibilidad diaria. Si se instala una granja avícola propia, el pueblo podrá recibir ese alimento de forma estable para los mercados municipales, las tiendas de barrio y los comedores populares, y, al mismo tiempo, se abrirán puestos de trabajo formal para las mujeres manabitas, que hoy enfrentan más obstáculos que los hombres a la hora de conseguir empleo. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), en Flavio Alfaro las mujeres representan el 50,7 % de la población y el 75,2 % vive en el campo, por lo que existe un sólido terreno para iniciativas productivas cuyos beneficios se distribuyan de manera más equitativa. Además, el consumo nacional de huevos alcanzó en 2024 un promedio de 207 unidades por persona (El Comercio, 2025), así que la demanda local sobrepasa los 5 millones de huevos al año, cifra que confirma la sostenibilidad económica del emprendimiento.

Lo que distingue a esta propuesta es su óptica social con perspectiva de género, su intención de promover el desarrollo local y su apuesta por una producción responsable y sostenible. En una primera fase, se proyecta poner en marcha una granja avícola de tamaño mediano, destinada a crear empleo directo, lanzar una marca propia en el mercado local y atender la demanda insatisfecha de huevo fresco. En una etapa siguiente, se planea ampliar la red de distribución hacia otros cantones de Manabí y diversificar la oferta con productos como huevo orgánico y gallinas ponedoras. Esta estrategia escalonada busca reforzar la soberanía alimentaria, dinamizar la economía rural y alentar el emprendimiento asociativo de mujeres, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que promueven la FAO y el PNUD.

En este contexto, la falta de una producción local eficiente y sostenible se convierte en una necesidad urgente. Por lo que en la propuesta del proyecto se ha considerado una economía circular en lo que se refiere a:

Compra de maíz en el sector: apoyo a la economía local y generación de empleo

Dentro del enfoque de economía circular, una estrategia fundamental del negocio avícola es la compra de maíz directamente a productores locales del sector. Esto no solo reduce la huella de carbono al evitar transportes largos, sino que también fortalece la economía del sector. Al adquirir insumos de manera local, se genera una cadena de valor más corta y eficiente, fomentando la producción agrícola de pequeños y medianos agricultores. Además, este modelo permite la inclusión laboral de mujeres en la cadena de abastecimiento, quienes pueden participar en tareas como clasificación, empaque o logística de distribución del maíz.

Reutilización de costales: transformación de residuos en recursos para ferreterías

Los costales en los que se transporta el alimento de las aves son comúnmente desechados, lo que genera un volumen significativo de residuos. Sin embargo, bajo el principio de reutilización, estos costales pueden ser recolectados, clasificados y revendidos a ferreterías

u otros negocios que los emplean para empacar productos como cemento, herramientas o materiales sueltos. Esta tarea puede ser realizada por mujeres de la comunidad, creando nuevas fuentes de empleo a partir de materiales que antes eran considerados basura. De este modo, el negocio avícola no solo reduce su impacto ambiental, sino que también promueve la economía circular con responsabilidad social.

Valorización del excremento: producción de abono orgánico

El excremento de aves, conocido popularmente como gallinaza, ha dejado de ser un residuo irrelevante y se ha convertido en un insumo agrícola de notable valor económico y ambiental. Mediante secado, fermentación aeróbica y cribado, ese subproducto se transforma en abono orgánico muy solicitado por los agricultores por su alto contenido de nitrógeno, fósforo y potasio (MAG, 2023). En Ecuador, el Ministerio de Agricultura y Ganadería estima que cada gallina ponedora genera alrededor de 0,12 kg de excremento diario, de modo que una granja de 1.000 aves produce más de 43 toneladas al año, cantidad suficiente para fertilizar entre 8 y 10 hectáreas de cultivo (MAG, 2023).

Componentes del Plan de Negocios

- **Producto o Servicio:** La propuesta consiste en la producción y distribución de huevos frescos, con un enfoque en prácticas sostenibles y la inclusión de mujeres manabitas en todas las etapas del proceso productivo.
- **Propuesta de Valor:** Se diferencia por su compromiso con la calidad del producto, la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. Además, busca reducir la dependencia de proveedores externos y fortalecer la economía local.
- **Segmento de Clientes:** Está dirigido a minoristas locales que valoran productos frescos y de calidad, así como a establecimientos comerciales como tiendas de barrio, mercados municipales y comedores populares.

Conocimiento del Mercado y del Cliente

Flavio Alfaro es un cantón en la parte norte de la provincia de Manabí. Tiene una población estimada de 26,415 residentes según el censo más reciente del INEC (2022), con un 75% viviendo en áreas rurales. De estos, las mujeres representan el 48.4% y los hombres el 51.6%. Este cantón es principalmente agrícola y ganadero, y su economía gira en torno a la crianza de animales y al cultivo de productos de ciclo corto.

En cuanto a los huevos, se consideran en Ecuador como un producto de la canasta básica, ya que es una parte crucial de la nutrición para las familias ecuatorianas. Según CONAVE (2024), el consumo anual per cápita en Ecuador se sitúa entre dos y trescientos huevos por persona. Si bien puede no haber datos específicos sobre los patrones de consumo en Flavio Alfaro, la escasez de proveedores efectivos indica una demanda considerable.

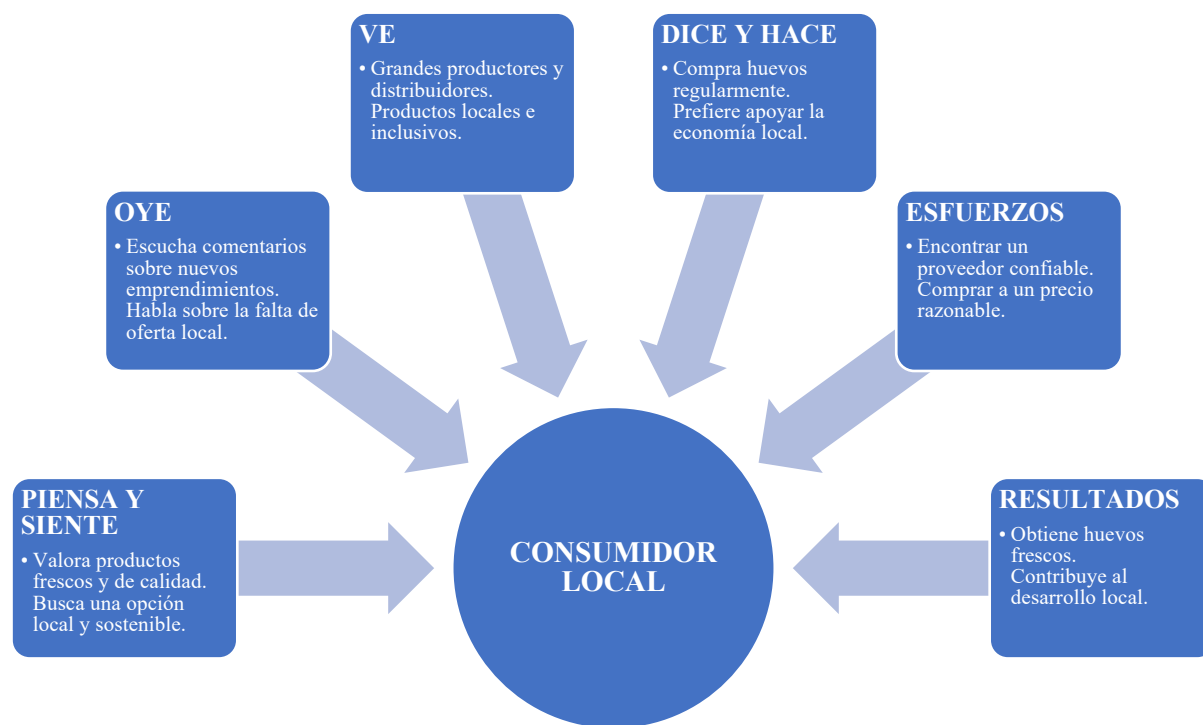
Además, destaca la contribución activa de las mujeres de las áreas rurales en los procesos de producción y comercialización. Varios estudios han indicado que las mujeres manabitas en Ecuador contribuyen significativamente a las economías familiares a través de la agricultura y la ganadería. Como señala la FAO (2023), el empoderamiento de las mujeres en estas regiones fomenta el desarrollo económico local, mejora los ingresos a nivel del hogar y refuerza la seguridad alimentaria. En Flavio Alfaro, esta consideración tiene mayor peso debido a la población predominantemente rural junto con la alta participación de las mujeres en el trabajo doméstico y agropecuario.

La iniciativa empresarial propuesta busca construir una marca distintiva: La Riojita, que tiene como objetivo ser una microempresa local socialmente enfocada en la producción y comercialización de huevos, con la equidad de género y la sostenibilidad como núcleo. Esta iniciativa surge de la potencial demanda no atendida dentro de la comunidad, junto con la falta de oportunidades de empleo formal destinadas a proporcionar trabajo digno para las mujeres de las áreas rurales. La Riojita se esfuerza por establecerse como un proveedor confiable promoviendo principios de economía circular y crecimiento socioeconómico inclusivo.

Mapa de Empatía

Figura 1

Mapa de empatía



Nota. Elaboración propia

El mapa de empatía revela que el consumidor local valora productos frescos, sostenibles y de origen confiable, lo cual valida la propuesta del plan de negocios de una avícola en Flavio Alfaro. La preocupación por la falta de oferta local y el deseo de apoyar la economía comunitaria refuerzan la importancia de una producción cercana e inclusiva. Además, la inclusión de mujeres manabitas responde a una necesidad social visible en el entorno. Estos hallazgos confirman que la propuesta no solo es viable, sino también alineada con las expectativas del mercado.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1

Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Rosa, dueña de minimarket en Flavio Alfaro
Perfil Demográfico	
Edad	50 años
Género	mujer
Estado civil	casada
Nivel educativo	Bachillerato o educación básica
Ingresos mensuales	USD 1500
Ocupación	Dueña minimarket
Redes sociales que utiliza	Facebook, Instagram, TikTok.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Familiar, preocupada por el bienestar de su familia.
Valores	Empoderamiento femenino, esfuerzo.
Personalidad	Responsable, solidaria, detallista
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Tiendas de barrio, ferias locales, mercados municipales.
¿Qué lo motiva a comprar?	Precio justo, frescura, calidad, apoyo a proveedores locales.
Necesidades	
Necesidades principales	Comprar huevos frescos a distribuidores de la zona para su negocio.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Ofrece huevos frescos de producción local con prácticas sostenibles, generando empleo e inclusión para mujeres manabitas, garantizando un precio justo y un impacto positivo en la comunidad.

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

Falta de garantía sanitaria en la producción local de huevos

Dentro del cantón de Flavio Alfaro, ubicado en la provincia de Manabí, uno de los problemas más significativos que enfrenta la industria avícola es la falta de medidas adecuadas para garantizar los estándares de calidad e higiene de los huevos como producto. Este problema se agrava por la existencia de unidades de producción que operan sin contar con un registro sanitario adecuado emitido por las autoridades pertinentes, en este caso ARCSA. La falta de estos controles constituye un peligro para la salud pública debido a que no hay mecanismos implementados para prevenir la venta de productos contaminados o mal conservados.

Aparte del riesgo sanitario, este problema también tiene consecuencias económicas y sociales. Sin certificaciones ni estándares de trazabilidad, los productores locales se ven excluidos de mercados institucionales o privados más desafiantes que exigen productos con origen garantizado y control de calidad. Esta exclusión limita su potencial de crecimiento, restringe el desarrollo competitivo de la región y afianza condiciones informales en la cadena de valor avícola. Por otro lado, los consumidores, especialmente aquellos más preocupados por la calidad alimentaria, pueden verse obligados a comprar productos de otras regiones lo que impacta negativamente en el consumo local.

Expansión de la Industria gastronómica y sus Desafíos

Por el creciente sector gastronómico y las panaderías, (Turismo, 2024) la demanda ha obligado a productores a expandir sus operaciones, lo que atribuye a extender nuevas granjas avícolas, la automatización de procesos, cubrir la demanda y la búsqueda de nuevos mercados. Si bien esta expansión ha abierto oportunidades económicas (Cuichan , Salazar, Suarez, Villafuerte, & Orbe Diego) y laborales para el sector femenino del sector, también implica desafíos como el impacto ambiental, la generación de mayores residuos y la gestión adecuada del bienestar animal. La sostenibilidad de esta industria dependerá de la capacidad de adaptación de los productores a modelos más responsables y eficientes.

Preferencia por Opciones Más Saludables

Los consumidores por las preferencias de productos frescos y de una alimentación saludable (Alfredo, 2023) han comenzado a exigir mayor calidad en los productos, inclinándose por huevos orgánicos, enriquecidos con Omega-3. Aunque este segmento representa una gran oportunidad de negocio, la oferta aún es limitada y los costos de producción más elevados dificultan su disponibilidad masiva. La falta de educación sobre los beneficios de estos productos también puede limitar su crecimiento en el mercado.

Débil control sanitario y ausencia de diferenciación en la producción de huevos en

Flavio Alfaro

En la actualidad, la mayoría de las granjas carecen de certificados sanitarios, buenas prácticas de manejo o protocolos que aseguren el consumo seguro de los huevos. Todos estos problemas conducen al incumplimiento de las normas nacionales e internacionales, resultando en un riesgo para la salud pública así como para el desarrollo sostenible del sector avícola. La falta de inspección sistemática resulta en la falta de registro y trazabilidad que garantizan zonas libres de gripe aviar, desalentando la construcción de la confianza del consumidor y obstaculizando el establecimiento de relaciones comerciales formales y estables.

A este problema, se puede añadir una tendencia de mercado más evidente: la preferencia de los consumidores por alimentos saludables, frescos y funcionales como los huevos orgánicos o aquellos enriquecidos con Omega-3. Este comportamiento refleja claramente una mayor conciencia nutricional y ambiental, al mismo tiempo que representa una clara oportunidad comercial. No obstante, en Flavio Alfaro, la oferta de tales productos es casi inexistente debido a la falta de conocimientos tecnológicos, infraestructura de producción especializada limitada y altos costos asociados con sistemas más amigables con el medio ambiente y especializados. Además, el bajo nivel de educación entre los consumidores sobre las ventajas de estos productos limita la demanda y obstaculiza la capacidad de desarrollar mercados de nicho diferenciados.

Árbol de problemas

Tabla 2

Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Falta de capacitación técnica en buenas prácticas de producción avícola.		Riesgo para la salud de los consumidores
Ausencia de certificaciones sanitarias y registro oficial de los productores.		Exclusión del producto local de mercados formales y más exigentes.

Infraestructura inadecuada para garantizar higiene, almacenamiento y trazabilidad.	Débil control sanitario y ausencia de diferenciación en la producción de huevos en Flavio Alfaro	Baja competitividad frente a productos con certificación externa.
Falta de estrategias para desarrollar productos diferenciados (orgánicos, enriquecidos, etc.)		Pérdida de oportunidades comerciales en nichos de mercado con alto valor agregado.
Escasa educación del consumidor sobre calidad e inocuidad alimentaria.		Percepción negativa del producto local por falta de confianza en su procedencia y condiciones sanitarias.
Desarticulación institucional y limitada supervisión pública del sector avícola local.		Persistencia de condiciones de informalidad e inestabilidad económica para los pequeños productores.
<i>Nota:</i> Elaboración propia		

Idea de Negocio

Business Canvas

Tabla 3

Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Agricultores locales (proveedores de maíz)- Ferreterías que compran costales reutilizados- Clientes agrícolas que compran el abono orgánico-ONGs o programas de apoyo a mujeres emprendedoras-Municipio o GAD parroquial (apoyo logístico/infraestructura)	Cría y manejo de aves- Compra local de maíz- Recolección y limpieza de costales- Producción de abono a partir de heces de ave- Comercialización de productos (huevos, abono, costales)- Capacitación y empleo de mujeres	Producción avícola sostenible- a través de la innovación en el proceso de producción para garantizar un huevo premium. Generación de empleo para mujeres de la comunidad-	Atención personalizada a clientes agrícolas y ferreteros- Campañas de concientización ambiental- Alianzas comerciales estables- Programas de fidelización para compradores recurrentes	Consumidores finales de huevos.
	Recursos clave		Canales	
	Gallinas ponedoras- Infraestructura para cría y recolección- Mano de obra femenina capacitada- Acceso a maíz local- Equipos para secado y procesamiento de abono- Red de aliados comerciales		Venta directa en ferias o mercados- Distribución a ferreterías y agricultores- Redes sociales y recomendaciones- Alianzas con tiendas locales o agrícolas	
Estructura de costos: Compra de maíz- Alimentación y cuidado de aves- Pago de salarios- Equipos para manejo de residuos y abono- Transporte y logística- Costos de empaque y limpieza de costales			Fuente de ingresos: - Venta de huevos- Venta de costales reutilizados - Venta de abono orgánico.	

Nota: Elaboración propia

Prototipaje 1.0

Figura 2

Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Prototipo 1 – Presentación Comercial Tradicional con Identidad Local:

Esta propuesta utiliza un diseño sencillo y directo que destaca la frescura del producto a través de una imagen central de huevos en canasta natural, evocando un entorno artesanal. La identidad visual se refuerza con el logotipo de la distribuidora “La Rioja” y un mensaje claro: “Huevos Frescos”. El uso de colores cálidos como el naranja transmite vitalidad y confianza, mientras que el contraste tipográfico entre “HUEVOS” y “FRESCOS” facilita la lectura inmediata.

Figura 3
Opción 2 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Prototipo 2 – Presentación Estética y Saludable con Enfoque Ecológico: Esta propuesta visual destaca por su estilo limpio y elegante, dirigido a un público consciente del origen y calidad del producto. El uso de colores suaves y naturales refuerza el enfoque ecológico, mientras que la frase “¡De gallinas libres!” comunica claramente el valor diferencial: bienestar animal y producción responsable. La imagen del empaque blanco resalta la frescura y pureza del producto, y la llamada a la acción “¡Pídelos ahora!” facilita la conversión inmediata.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Político:

El Estado ecuatoriano ha implementado diversos programas de apoyo a emprendimientos rurales, especialmente aquellos liderados por mujeres y enfocados en la sostenibilidad. A través de instituciones como el MAG y programas de economía popular y solidaria, se fomenta la inclusión productiva y el acceso a capacitación y financiamiento. Esto crea un entorno favorable para iniciativas avícolas comunitarias. Además, existen convenios con organismos internacionales que fortalecen la política rural.

Económico:

Existe una creciente demanda en el mercado nacional por productos alimenticios frescos, naturales y producidos de forma ética. Los huevos orgánicos y de gallinas libres han ganado terreno como una alternativa saludable frente a opciones industriales. Esta tendencia genera oportunidades para pequeños productores con valor agregado. Además, el bajo costo de producción local permite mantener márgenes sostenibles y precios competitivos.

Social:

Los consumidores valoran cada vez más los productos con propósito, es decir, aquellos que contribuyen al desarrollo local, al bienestar animal y a la equidad social. La compra de huevos de pequeños productores genera cercanía y confianza en el origen. Además, proyectos que empoderan a mujeres manabitas generan una percepción positiva que se traduce en lealtad del cliente y en un diferenciador emocional en el mercado.

Tecnológico:

El acceso a plataformas digitales permite a los emprendimientos promocionar sus productos, recibir pedidos en línea y gestionar inventarios de forma más eficiente. Herramientas como códigos QR para trazabilidad, redes sociales para visibilidad y aplicaciones de pago móvil han democratizado el comercio. Esto fortalece la competitividad de pequeños productores frente a grandes cadenas.

Ecológicos

Al ingresar al nicho de mercado de producción avícola sostenible nos estamos sumando a las buenas prácticas de producción avícola que promueve la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador CONAVE.

El Acuerdo No. 36 del 28 de abril de 2009, emitido por el Ministerio del Ambiente, en sus artículos del 1 al 8, hacen referencia a la aprobación y obligación de cumplimiento de: la Ficha ambiental para granjas avícolas ponedoras y de engorde, Matriz de cumplimiento de

Buenas Prácticas Avícolas y Medidas ambientales específicas, de aplicación para cada proyecto, las mismas que deben ser llenadas, por todas las explotaciones avícolas, de acuerdo a la información requerida por el Ministerio mencionado. (Ambiente, 2009)

Legales

Para todos los productores de alimentos que provengan del sector agropecuario del Ecuador existe la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria que detalla medidas que prevengan la propagación de plagas y enfermedades para garantizar la calidad de los productos.

Dentro de la industria avícola existen normativas específicas que buscan promover las buenas prácticas de producción y comercialización detalladas en la “Guía de Buenas Prácticas Avícolas” de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del AGRO. (AGROCALIDAD, 2017)

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

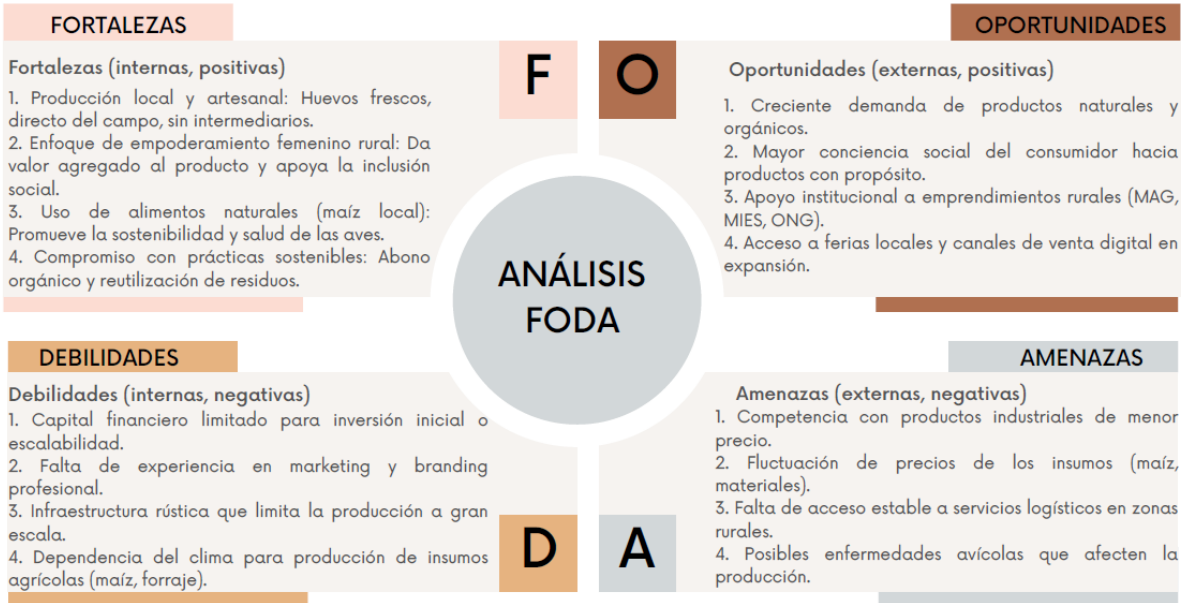
Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	La producción de huevos premium requiere certificaciones de calidad, inversión en infraestructura y diferenciación en el mercado, lo que genera barreras moderadas para nuevos competidores. Sin embargo, el auge de emprendimientos sostenibles puede atraer nuevos competidores.
Poder de negociación de los proveedores	Los proveedores de insumos principales (alimentos, empaques, logística) pueden influir en costos, especialmente si ofrecen productos especializados. Crear alianzas estratégicas con proveedores sostenibles puede reducir riesgos de fluctuación de precios.
Poder de negociación de los compradores	Los consumidores de huevos premium suelen estar dispuestos a pagar más por calidad y sostenibilidad. Sin embargo, la competencia de huevos convencionales genera presión sobre los precios. La diferenciación por valores nutricionales y responsabilidad social es clave.
Amenaza de productos sustitutos	Existen opciones como huevos estándar más económicos, proteínas vegetales y derivados del huevo (líquido, en polvo). Para minimizar la amenaza, el negocio debe comunicar los

Rivalidad entre competidores existentes	beneficios diferenciales (nutrición, sanitización y sostenibilidad). El mercado avícola es competitivo, con marcas establecidas y estrategias de volumen y precio. Sin embargo, la propuesta de valor basada en impacto social y producción responsable puede diferenciar al negocio y generar fidelidad en los consumidores.
---	--

Nota: Elaboración propia

FODA

Figura 4
FODA



Nota: Elaboración propia

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

Para esta investigación, se ha considerado la estratificación socioeconómica de la población del cantón Flavio Alfaro, provincia de Manabí, cuya población total asciende a 26.415 habitantes, según datos oficiales. Dado que no existen registros desagregados a nivel cantonal sobre estratos socioeconómicos, se ha tomado como referencia la clasificación establecida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), la cual permite segmentar a

la población en cinco niveles: estrato A (1,9 %), B (11,2 %), C+ (22,8 %), C- (49,3 %) y D (14,9 %).

Esta distribución permite realizar una aproximación razonable sobre la composición socioeconómica del cantón, infiriendo que la mayoría de su población se concentra en los estratos C- y D, es decir, niveles medio-bajo y bajo. Esta segmentación resulta fundamental para comprender el contexto económico del área de estudio, ya que los niveles socioeconómicos inciden directamente en el comportamiento del consumidor, su poder adquisitivo, y su acceso a productos alimenticios diferenciados, como huevos con valor agregado. De tal forma, el estudio está enfocado en adultos entre 30 y 64 años de edad, habitantes del cantón Flavio Alfaro, Manabí. Esta selección responde a motivos funcionales y demográficos en relación al objeto de estudio: el consumo de huevos como producto alimenticio básico con alta rotación.

Muestra

Según datos obtenidos del INEC en el cantón Flavio Alfaro el total de la población adulta es 26.415 personas entre hombres y mujeres, partiendo de esta información se calculará la muestra aplicando un método de muestreo probabilístico, el muestreo aleatorio simple.

Aplicando la fórmula estadística para calcular la muestra de una población finita con un nivel de confianza del 96% ($Z=2.05$) y un margen de error del 6% ($e=0.06$). Adicional, probabilidad de éxito estimada de individuos ($p=0.5$) y una probabilidad de fracaso de características diferentes ($q=0.5$)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{26.415 * 2.05^2 * 0.5 * 0.5}{0,06^2 * (26.415 - 1) + 2.05^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$= 292.91$$

La ecuación da como resultado 292.91 lo cual para efecto de redondear al inmediato inferior se procederá a realizar la encuesta a 293 personas

Instrumento de Recolección de Información

Tipo de instrumento: Encuesta estructurada

Población objetivo: Personas de 30 a 64 años del cantón Flavio Alfaro

1. ¿Cuál es su género?

☐ Masculino

☐ Femenino

2. ¿Cuántos miembros componen su familia?

☐ 1 a 3 personas

☐ 4 a 6 personas

☐ Más de 6 personas

3. ¿Dónde suele comprar huevos?

☐ Tienda del barrio

☐ Supermercado

☐ Comerciante informal

4. ¿Qué aspecto valora más al comprar huevos?

☐ Calidad del producto

☐ Precio

☐ Tamaño del huevo

5. ¿Cuántos huevos consume aproximadamente su familia por semana?

☐ Menos de 15

☐ Entre 16 y 25

☐ Más de 30

6. **¿Qué tan importante es para usted que el huevo tenga un proceso de calidad y/o sanitización?**
- ☐ Muy importante
 - ☐ Poco importante
 - ☐ Nada importante
7. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una cubeta de huevos con beneficios adicionales (por ejemplo, omega 3, orgánicos, etc.)?**
- ☐ Menos de \$3
 - ☐ Entre \$3 y \$4
 - ☐ Más de \$4
8. **¿Le gustaría probar un nuevo producto elaborado con huevo? (por ejemplo: huevo cocido en empaque, huevo líquido, snacks, etc.)**
- ☐ Sí
 - ☐ No
9. **¿Considera importante que existan proyectos que generen empleo para mujeres del cantón Flavio Alfaro?**
- ☐ Muy importante
 - ☐ Poco importante
 - ☐ Nada importante
10. **¿Si el empaque del producto indica que fue producido por mujeres manabitas y es sostenible, le generaría más confianza?**
- ☐ Sí
 - ☐ No

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto y medir el interés del mercado objetivo con el producto, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos mediante la aplicación de 293 encuestas. Este análisis constituye una base sólida para tomar decisiones fundamentadas y orientar el desarrollo del proyecto de manera efectiva.

Análisis de Resultados

Tabla 6

Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
1) Genero	80%	20%	%	%	%
2) Cuantos miembros compone su familia?	25%	50%	25%	%	%
3) Donde suele comprar huevos?	14.3%	71.4%	14.3%	14.3%	%
4) Que aspectos valora más al comprar huevos?	14.3%	74.4%	14.3%	%	%
5) Cuantos huevos consume aproximadamente su familia por semana?	20%	40%	40%	%	%
6) Qué tan importante es para ti que el huevo tenga un proceso de calidad y/o sanitización?	100%	%	%	%	%
7) Cuánto está dispuesto a pagar por una docena de huevos de calidad premium o con beneficios adicionales (como omega 3)?	80%	20%	%	%	%
8) Te gustaría probar un nuevo producto hecho con huevo? (por ejemplo: ¿huevo cocido en empaque, huevo líquido o snacks)?	80%	20%	%	%	%
9) Le parece importante que existan proyectos que generen empleo para mujeres del cantón Flavio Alfaro?	80%	20%	%	%	%
10) ¿Si el empaque de los huevos informa que fue producido por mujeres manabitas y es sostenible, le generaría más confianza?	80%	20%	%	%	%

Nota: Elaboración propia

De los 293 encuestados, el 80 % son hombres y el 20 % mujeres. Los datos completos obtenidos de la encuesta se detallan al final de esta sección.

En relación con el número de miembros que conforman cada familia, se identificó que el 25 % de los hogares está compuesto por entre 1 y 3 integrantes, el 50 % por entre 3 y 6 integrantes, y el 25 % restante por más de 6 integrantes.

Respecto al lugar habitual de compra de huevos, el 14,3 % de los encuestados manifestó adquirirlos en tiendas del barrio, el 71,4 % en supermercados, mientras que otro 14,3 % los compra a comerciantes informales.

Al consultar sobre el aspecto más relevante al momento de comprar huevos, el 71,4 % indicó que prioriza la calidad del producto, el 14,3 % mencionó el precio, y otro 14,3 % señaló que se fija principalmente en el tamaño del huevo.

Sobre el consumo semanal aproximado por familia, el 20 % de los encuestados consume menos de 15 huevos, el 40 % consume entre 16 y 25 huevos, y el 40 % indicó consumir más de 30 huevos semanalmente.

Frente a la pregunta sobre la importancia de la calidad del huevo, la totalidad de los encuestados (100 %) coincidió en que esta característica es muy importante en su decisión de compra.

Respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por una cubeta de huevos, el 80 % afirmó estar dispuesto a pagar entre 3 y 4 dólares, mientras que el 20 % aceptaría un precio superior a 4 dólares.

Ante la consulta sobre si estarían dispuestos a probar un producto elaborado a base de huevo, el 80 % respondió afirmativamente, y el 20 % indicó que no estaría interesado.

Finalmente, en cuanto a la posibilidad de que el proyecto genere empleo para mujeres del cantón Flavio Alfaro, el 80 % de los encuestados lo consideró muy importante, mientras que el 20 % lo calificó como poco importante. Además, al consultar sobre la inclusión de información en el empaque del producto y la confianza que esta generaría, el 80 % manifestó que dicha información le brindaría mayor confianza, y el 20 % consideró que no es un factor determinante.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Como parte de la validación del modelo de negocio propuesto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco personas del cantón Flavio Alfaro, con el objetivo de conocer su percepción sobre la calidad del producto (huevos), hábitos de compra, sensibilidad hacia productos con valor social (producción por mujeres manabitas), y disposición a pagar. Esta

fase de testing cualitativo permitió identificar elementos clave para validar la aceptación del producto en el mercado y fortalecer su propuesta de valor.

Tabla 7.

Codificación de entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Entrevistado	Edad	Género
EI01	Entrevistado 1	36 años	Femenino
EI02	Entrevistado 2	45 años	Masculino
EI03	Entrevistado 3	54 años	Femenino
EI04	Entrevistado 4	41 años	Masculino
EI05	Entrevistado	33 años	Femenino

Nota: Elaboración propia

Tabla 8.

Matriz de sistematización de información – entrevistas

Temática	Pregunta	Respuestas (resumidas por código)
Hábitos de compra	¿Dónde suele adquirir huevos?	EI01 y EI03: Supermercado. EI02: Tienda del barrio. EI04 y EI05: Comerciantes locales.
Valor del producto	¿Qué aspecto considera más importante al comprar huevos?	EI01: Calidad. EI02: Frescura. EI03: Sanidad. EI04: Precio. EI05: Tamaño.
Disposición a pagar	¿Estaría dispuesto a pagar un poco más si los huevos tienen garantía sanitaria y valor social?	Todos respondieron que sí, siempre que el precio sea razonable y justificado por la calidad y procedencia del producto.
Percepción social	¿Qué opinión le genera saber que el producto es producido por mujeres manabitas del cantón Flavio Alfaro?	EI01: Admiración y confianza. EI02: Valoro el esfuerzo local. EI03: Me parece un buen aporte al desarrollo. EI04: Aumenta mi interés. EI05: Me inspira apoyar el proyecto.
Confianza del empaque	¿Le generaría más confianza si el empaque informa quién produce y bajo qué condiciones?	EI01, EI03 y EI05: Sí, totalmente. EI02 y EI04: Sí, si la información es clara y creíble.
Canal de preferencia	¿Dónde preferiría comprar estos huevos?	EI01 y EI03: Supermercado. EI02 y EI04: Tienda del barrio. EI05: Feria comunitaria o mercado local.

Nota: Elaboración propia

Los resultados reflejan una percepción positiva hacia el producto cuando se comunica claramente su origen, calidad y valor social. Todos los entrevistados expresaron disposición a pagar un poco más si se garantiza la sanidad del producto y si este es elaborado por mujeres manabitas del cantón, lo cual respalda el enfoque del plan de negocios. Además, se identificaron canales preferidos de comercialización, destacando tanto supermercados como tiendas de barrio, lo cual sugiere la viabilidad de una estrategia multicanal con narrativa de impacto local.

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

El prototipo 2.0 corresponde a la versión mejorada del empaque y propuesta comercial de huevos producidos por mujeres manabitas del cantón Flavio Alfaro. Esta mejora se basa en los resultados obtenidos durante la validación con el segmento de mercado, incorporando elementos que aumentan la percepción de valor del producto.

Figura 5
Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

La Prototipo 1.0, al ser diseñado, mostraba aspectos de frescura y naturalidad; sin embargo, no cumplía por completo con las expectativas de los consumidores en relación a la calidad diferenciada y el valor social del producto. Las consumidoras resaltaron que el producto debía resaltar no solo frescura y tradición, sino también responsabilidad ambiental y comunitaria, en especial empoderamiento a mujeres manabitas.

Prototipo 2.0 responde a este feedback, utilizando elementos gráficos y colores más suaves que evocan prácticas ecológicas y bienestar. Este cambio busca construir confianza en el consumidor mediante un logotipo que no solo enfatice en la frescura, sino que también resalte la ética y sostenibilidad del mismo. La transición de prototipos es resultado de un proceso de co-creación con clientes donde las percepciones y preferencias guiaron la mejora del diseño y reforzaron la propuesta de valor de la marca “La Rioja”.

Se incluye un nuevo diseño de empaque con materiales biodegradables, etiqueta informativa que resalta el origen comunitario, el cumplimiento sanitario y el enfoque de

empoderamiento femenino, así como sellos visuales que refuerzan la frescura y procedencia local del producto. Esta versión busca no solo mejorar la presentación estética, sino generar confianza en el consumidor, destacando el compromiso social y la trazabilidad, elementos altamente valorados por los entrevistados.

Modelo de Monetización

El modelo de monetización que se implementará en este plan de negocios será el modelo de venta directa tradicional, complementado con una estrategia de valor agregado basada en origen social y calidad diferenciada. Este modelo consiste en obtener ingresos a partir de la venta directa de huevos a minoristas locales, mediante canales de fidelización B2B.

La elección de este modelo responde a la naturaleza del producto: los huevos son un alimento de consumo frecuente, con alta rotación y bajo margen por unidad, lo que requiere una estrategia centrada en volumen y fidelización del cliente. No obstante, se incorpora un enfoque diferencial que permite ampliar el margen de rentabilidad: el producto será presentado como un alimento fresco, natural, con garantía sanitaria y producido por mujeres manabitas, lo cual apela tanto al criterio de calidad como a la conciencia social del consumidor. Esta narrativa de valor incrementa la disposición a pagar de ciertos segmentos y justifica un precio competitivo con valor agregado.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 6

Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

En este apartado se estudian los aspectos técnicos y de direccionamiento en relación a la infraestructura avícola que se proyecta construir para la captura y venta de huevo en el cantón Flavio Alfaro. Se analiza la zona de oferta, su infraestructura, conectividad, costos de operación, servicios mínimos y seguridad con el objeto de señalar el sitio óptimo para el emprendimiento que es liderado por mujeres de sectores rurales.

De tal análisis surgen dos opciones que se encuentran localizadas dentro del cantón: la cabecera cantonal (zona urbana de Flavio Alfaro) y Zapallo rural. Su evaluación será realizada con una matriz de localización multicriterio en asignando pesos a criterios claves dependiendo su importancia respecto al funcionamiento y sostenibilidad del proyecto.

Tabla 9

Matriz de localización

Factor Relevante	Peso	Lugar 1: Flavio Alfaro (urbano)	Ponderación	Lugar 2: Zapallo (rural)	Ponderación
Ubicación de la planta	0.20	5	1.00	3	0.60
Accesibilidad al mercado	0.15	5	0.75	3	0.45
Costos operativos (producción y logística)	0.20	4	0.80	4	0.80
Acceso a servicios básicos	0.10	5	0.50	3	0.30
Seguridad	0.10	5	0.50	4	0.40
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.15	4	0.60	3	0.45
Infraestructura y calidad de vida	0.10	4	0.40	3	0.30
TOTAL	1.00		4.55		3.30

Nota: Elaboración propia

Con base en la evaluación de la matriz, la zona urbana de Flavio Alfaro obtuvo una puntuación total de 4.55, superando a Zapallo, con 3.30. La cabecera destaca especialmente en accesibilidad al mercado, servicios básicos y seguridad, elementos fundamentales para una operación eficiente. Aunque Zapallo presenta ventajas en costos operativos y ambiente rural, sus limitaciones en infraestructura y proximidad a centros de consumo resultan desventajas significativas.

Por lo tanto, se concluye que la zona urbana de Flavio Alfaro es la localización más adecuada para establecer la planta de producción. Esta ubicación favorece la eficiencia operativa, facilita la distribución, mejora las condiciones de vida de las trabajadoras, y refuerza el enfoque social del plan, al integrar a las mujeres manabitas en un entorno más accesible y conectado.

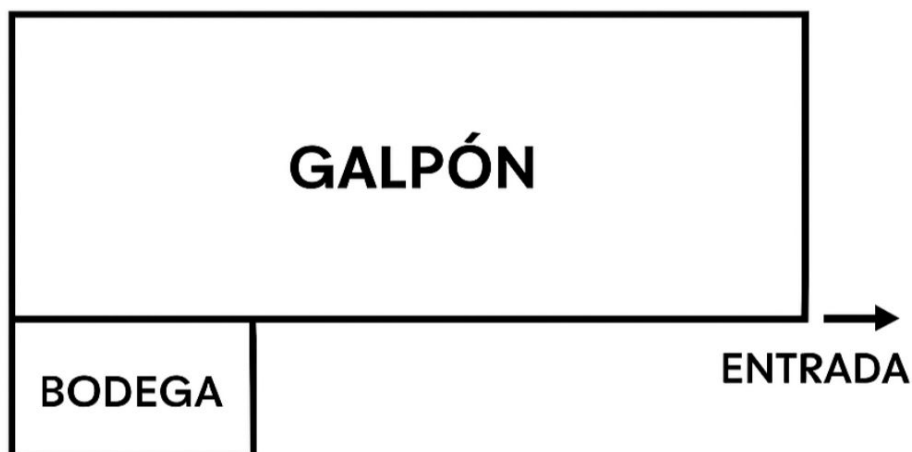
Mapa de distribución de la planta

La Figura 7 muestra el mapa de distribución propuesto para la planta de producción y comercialización de huevos en el cantón Flavio Alfaro. El diseño responde a criterios de funcionalidad, higiene y eficiencia operativa, organizando las áreas clave de forma secuencial para facilitar el flujo del proceso productivo. Se incluyen espacios para la recepción de

insumos, crianza y postura de las aves, clasificación y empaque de los huevos, almacenamiento temporal, despacho, y zonas administrativas, todo ello orientado a optimizar tiempos y asegurar condiciones laborales dignas para las mujeres manabitas involucradas en el proyecto.

Figura 7

Mapa de distribución de la planta



Nota: Elaboración propia

Para garantizar condiciones de higiene y que la supervisión técnica por parte de las mujeres responsables de la producción sea eficaz, el flujo de trabajo deberá ser funcional a estas tareas. El diseño considera una entrada principal con control perimetral que da paso al área de recepción de insumos donde se almacenan los alimentos balanceados y los materiales de empaque. Seguido a esto está el área de crianza y postura que contiene baterías tecnificadas de jaulas equipadas con ventilación natural, sistema automatizado para recolección, control automatizado en la temperatura y sistemas integrados para control del bienestar animal. Esta zona está debidamente aislada eliminando el riesgo de contaminación cruzada con un pasillo perimetral para inspecciones.

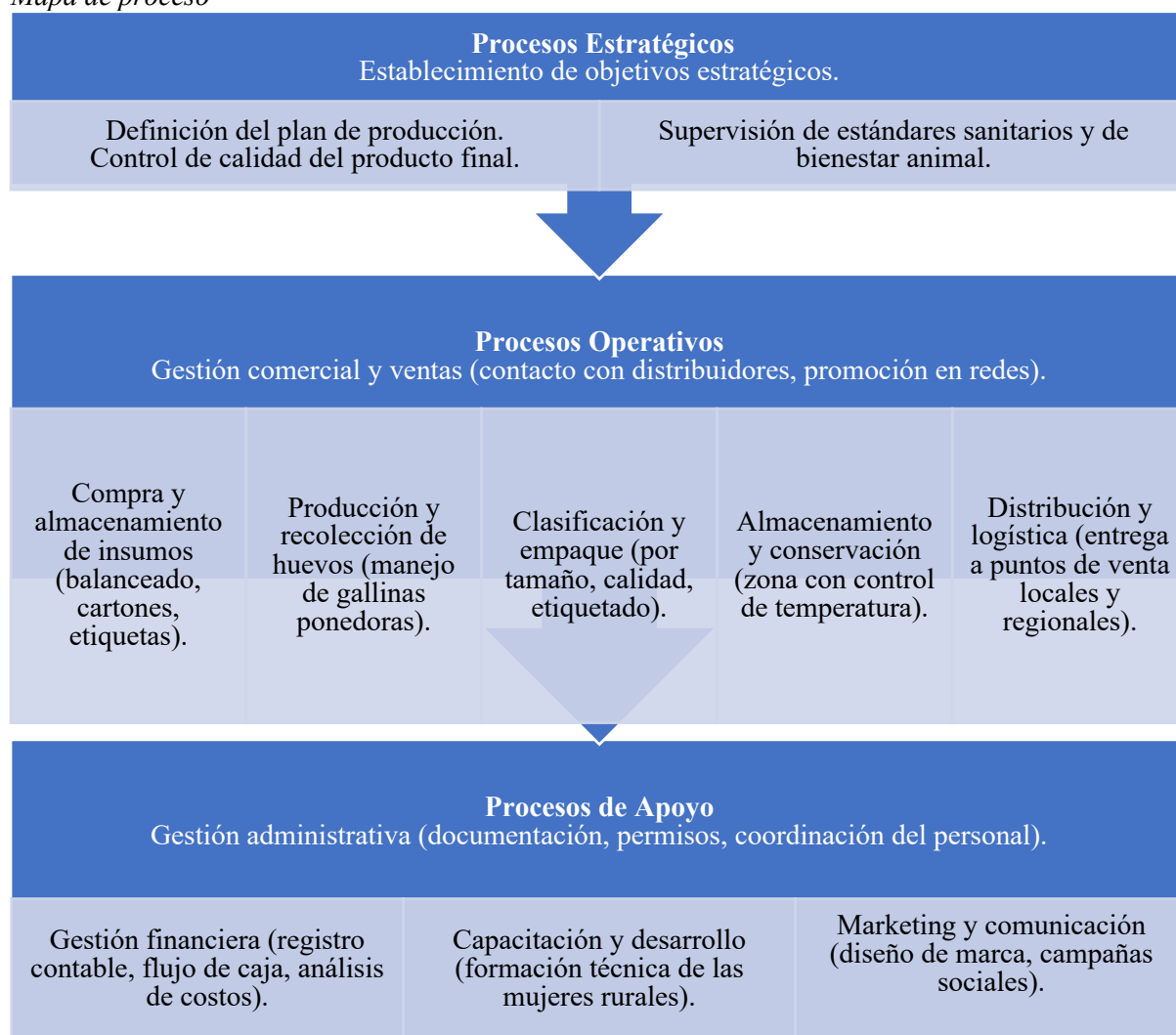
Junto a la zona de producción se encuentra el área de clasificación y empaque, donde se realiza la selección y pesaje de los huevos que posteriormente son empacados a mano con el apoyo de algo de tecnología. A continuación, se dispone un almacén temporal, el cual cuenta con refrigeración moderada para mantener la frescura del producto. Finalmente, se agregan a las otras oficinas una administrativa, junto con una sala de descanso y un área para carga y

despacho, mejorando a su vez la distribución hacia estos puntos de venta zonales. El diseño procura conservar la distribución espacial del proceso productivo ordenado y lineal en flujos sucesivos a lo largo del tiempo buscando minimizar traslados innecesarios e impulsando un trabajo digno para las mujeres manabitas que allí laboran.

Operaciones (Mapa de procesos)

El mapa del proceso de la planta de producción y comercialización de huevos con enfoque social en Flavio Alfaro refleja el sistema de trabajo estructural integrativo del proyecto. Consiste en tres niveles clave: procesos estratégicos, procesos operativos, procesos de apoyo. Todos estos están interconectados para satisfacer al cliente final. Este modelo ayuda a visualizar cómo las actividades desde la planificación estratégica hasta la entrega del producto están integradas a lo largo de una cadena de valor centrada en el empoderamiento y el desarrollo socioeconómico de las mujeres manabitas.

Figura 8
Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

El mapa de procesos describe las interrelaciones lógicas y sistemáticas entre diferentes niveles dentro de un área definida de un negocio. Los procesos estratégicos proporcionan dirección y control a los otros procesos; los procesos operativos son el núcleo productivo de la empresa. Los procesos de apoyo sustentan el modelo desde una perspectiva de gestión administrativa y financiera.

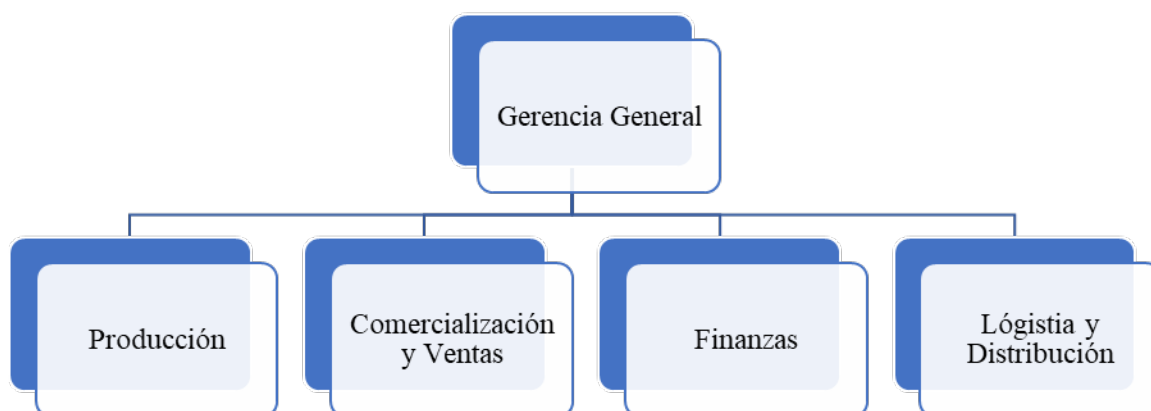
Tabla 10*Detalle mapa de procesos*

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Análisis FODA, definición de metas, estrategias, indicadores y seguimiento del plan.
b. Proceso de control de calidad	Garantizar que los huevos cumplan normas sanitarias y de calidad	Desde la producción hasta el empaque final	Inspección visual, control de temperatura, verificación de frescura, registro sanitario.
c. Gestión comercial y ventas	Promover la venta del producto y fortalecer relaciones con los clientes	Desde la planificación hasta la venta directa	Publicidad en redes, atención al cliente, gestión de pedidos, posicionamiento del producto.
d. Compra de materia prima	Adquirir insumos e ingredientes necesarios para la producción	Desde la solicitud hasta la recepción de insumos	Búsqueda de proveedores, cotización, compra, verificación de entrega.
e. Producción y envasado	Recolectar, clasificar y empacar los huevos bajo normas de higiene	Desde la recolección hasta el empaquetado final	Recolección de huevos, limpieza, clasificación, etiquetado, empaque.
f. Almacenamiento	Conservar los huevos en condiciones adecuadas hasta su distribución	Desde el ingreso al almacén hasta su salida	Control de temperatura, rotulación, manejo de inventario, monitoreo de fechas de despacho.
g. Distribución y logística	Asegurar el traslado eficiente y seguro de los productos	Desde el punto de origen hasta el punto de venta	Programación de rutas, embalaje final, entrega, confirmación de recepción.
h. Gestión administrativa	Organizar y documentar la gestión del negocio	Desde la planificación operativa hasta la ejecución contable	Elaboración de informes, gestión de pagos y cobros, administración de recursos humanos y documentación del proyecto.

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 9
Organigrama



Nota: Elaboración propia

Gerencia General

Responsable de liderar y supervisar todas las operaciones del proyecto. Toma decisiones estratégicas, gestiona los recursos institucionales, representa al negocio ante organismos públicos y privados, y garantiza el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos planteados.

Departamento de Producción

Encargado de gestionar la cría de gallinas ponedoras, el control de calidad en el proceso productivo, la recolección, clasificación y empaque de los huevos. Este departamento asegura el cumplimiento de normas sanitarias y de bienestar animal, y promueve prácticas sostenibles en la producción.

Departamento de Comercialización y Ventas

Desarrolla estrategias de marketing y ventas, se encarga de la promoción del producto en canales físicos y digitales, gestiona relaciones con clientes y distribuidores, y ejecuta campañas de posicionamiento que resalten el valor social del producto vinculado al empoderamiento femenino rural.

Departamento de Finanzas

Administra los recursos financieros del proyecto. Realiza presupuestos, control de costos, análisis de rentabilidad y flujo de caja. Gestiona las obligaciones tributarias, y busca sostenibilidad financiera del negocio, asegurando la eficiencia en el uso del capital disponible.

Departamento de Logística y Distribución

Organiza el almacenamiento, transporte y entrega oportuna de los productos. Establece rutas eficientes, coordina con puntos de venta y asegura que los huevos lleguen en óptimas condiciones al consumidor final. También supervisa el inventario y las condiciones del centro de acopio.

Conformación Legal

Para producir y vender comercialmente huevos con un enfoque social y económico en el Cantón Flavio Alfaro, se formará legalmente una microempresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.). Esto es conforme al Código de Comercio y a la Ley de Compañías ecuatoriana. Esta forma proporciona una estructura organizativa simple para empresas productivas dirigidas por mujeres manabitas y asegura responsabilidad limitada por sus deudas, restringida a los activos patrimoniales de los socios.

El negocio será registrado en el Registro Mercantil donde obtendrá el RUC correspondiente del SRI, otro paso más hacia el registro en el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca para beneficiarse del régimen subsidiado de economía popular y solidaria. Por lo tanto, el registro también deberá hacerse ante ARCSA para obtener permisos sanitarios, licencias de funcionamiento municipales y registro agro-productivo con el MAG.

Además, es crucial entender las obligaciones legales que conlleva operar una Compañía de Responsabilidad Limitada en el contexto ecuatoriano Cía. Ltda. Estas incluyen mantener una contabilidad organizada, presentar estados financieros anuales a la Superintendencia de Compañías, pagar impuestos como IVA, Impuesto a la Renta y aportes patronales al IESS.

También existen leyes laborales derivadas del Código del Trabajo que regulan las funciones del empleador, como la afiliación y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. El cumplimiento de auditorías de control interno, la renovación periódica de permisos municipales y de salud, y la protección del medio ambiente de acuerdo con las normativas ambientales vigentes también son responsabilidades legales.

De tal forma, para ayudar con la inclusión de los socios productores como copropietarios de la empresa, se establecerá una estructura de toma de decisiones participativa y equitativa. Este marco legal permitirá el acceso a programas de financiamiento estatal, incentivos fiscales para microempresas y proporcionará apoyo legal para los contratos de distribución, suministro y comercialización que se desarrollarán en el futuro.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Características principales Huevos frescos de alta calidad, producidos bajo prácticas sostenibles, enriquecidos naturalmente con Omega 3 y vitaminas D y E. El empaque es ecológico y biodegradable, alineado con una política de economía circular. Su producción está a cargo de mujeres manabitas del cantón Flavio Alfaro, lo que aporta un valor social distintivo.

Diferenciadores frente a la competencia: La participación directa de mujeres en todas las etapas de producción, el uso de insumos locales, la responsabilidad ambiental, y el propósito social de la marca convierten a “La Rioja” en una propuesta única en el mercado de huevos frescos del cantón.

Precio

Precio de venta al B2C: \$3.50 por cubeta de huevos (30 unidades).

Estrategia de precios: La estrategia adoptada es **basada en valor percibido**. A pesar de ser superior al precio de huevos convencionales, el cliente reconoce el beneficio adicional relacionado con la calidad nutricional, el impacto social y el origen sostenible del producto.

Plaza

Canales de distribución: El producto se comercializará inicialmente a través de ferias locales, tiendas de barrio, supermercados regionales, venta directa en redes sociales y distribución a panaderías y comercios aliados, para minoristas locales B2B.

Cobertura geográfica: La cobertura se enfocará en el ámbito local y regional, priorizando el cantón Flavio Alfaro y zonas cercanas, con proyección de expansión hacia toda la provincia de Manabí en el mediano plazo.

Promoción

Plan de promoción inicial: Para la comercialización de este producto, es necesario elaborar un plan de marketing que contemple estrategias para el segmento B2B.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Posicionar la marca “La Rioja” como proveedor local de huevos frescos 100% naturales y con valor social agregado, logrando acuerdos comerciales con al menos (distribuidores, tiendas y comercios locales y regionales) en el cantón Flavio Alfaro, fortalecer el reconocimiento de marca mediante estrategias de promoción digital y campañas de comunicación del impacto social de la empresa, y alcanzar un crecimiento progresivo en ventas durante los primeros 12 meses.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 11

Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo de ejecución	Presupuesto (USD)
Estrategia 1: Diferenciar la marca “La Rioja” como una empresa socialmente responsable que genera empleo para mujeres rurales	Acción 1: Diseñar catálogos y brochures informativos dirigidos a potenciales aliados B2, incluyendo elementos gráficos que refuercen el valor social como factor de diferenciación en el mercado.	2 meses	500
	Acción 2: Crear historias reales de las trabajadoras en formato de mini videos, fotografías y testimonios para compartir en redes sociales, web, folletos y presentaciones comerciales.	3 meses	650
Estrategia 2: Incrementar la visibilidad de la marca y su recordación entre potenciales aliados comerciales mediante herramientas digitales y acciones localizadas	Acción 1: Crear publicaciones periódicas que combinen contenido del producto, impacto social y testimonios para redes sociales.	3 meses	700
	Acción 2: Participación activa en ferias locales, eventos comunitarios y espacios de exhibición agroproductiva, con stands de la marca, degustaciones y entrega de material promocional.	3 meses	750
Total presupuesto estimado			2.600

Nota: Elaboración propia

Posicionamiento de la marca en el entorno digital como proveedor sostenible

El análisis de los resultados de la encuesta realizada a 293 personas en el cantón Flavio Alfaro evidencia que un 71,4% de los encuestados adquiere huevos en supermercados, y un 80% considera “muy importante” la calidad y sanitización del producto.

Tabla 11

Acciones para el posicionamiento digital

Acción	Temporalidad	Responsables
Diseñar campañas en Facebook e Instagram orientadas a captar aliados comerciales (B2B).	Mes 1 – Mes 3	Equipo de marketing digital
Crear una página web con catálogo digital descargable y sección de contacto para alianzas.	Mes 1 – Mes 2	Diseñador web / Responsable comercial
Generar publicaciones periódicas sobre sostenibilidad e impacto social en redes sociales.	Mes 1 – Mes 3	Community manager

Estas acciones permiten fortalecer la presencia digital de la marca, creando un canal de comunicación directo con negocios interesados en adquirir el producto y consumidores que valoran la sostenibilidad. La página web y las redes sociales funcionarán como herramientas para generar confianza, especialmente considerando que un 80% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más si se garantiza calidad y responsabilidad social. Este enfoque busca captar al menos un 15% de negocios potenciales en la zona durante el primer trimestre posterior al lanzamiento.

Creación de conexión emocional y posicionamiento distintivo mediante el uso de narrativas auténticas

La información recolectada en la encuesta mostró que un 80% de los encuestados se sentiría más confiado al saber que los huevos son producidos por mujeres manabitas. Este hallazgo subraya la importancia de comunicar la historia de la marca y el impacto positivo generado en la comunidad. Por tanto, se plantea desarrollar contenido visual y audiovisual que transmita estos valores, creando una conexión emocional con clientes y aliados.

Tabla 13

Acciones para storytelling e impacto emocional

Acción	Temporalidad	Responsables
Crear un video promocional que cuente la historia de las productoras y el proceso sostenible.	Mes 2 – Mes 3	Equipo audiovisual / Marketing
Desarrollar fotografías e infografías para redes sociales y material publicitario.	Mes 2 – Mes 3	Diseñador gráfico
Implementar una campaña de email marketing dirigida a negocios locales.	Mes 3 – Mes 4	Responsable comercial

La conexión emocional con los consumidores y negocios potenciales es clave para fidelizar clientes. Mostrar testimonios y el impacto social del proyecto refuerza la confianza en la marca. Además, considerando que un 80% de los encuestados valoró positivamente los proyectos que generan empleo para mujeres locales, estas acciones posicionan a “La Rioja” como una empresa con propósito, facilitando la creación de alianzas estratégicas.

Activación de marca mediante degustaciones y promociones en puntos de venta

El estudio de mercado reveló que el 71,4% de los encuestados compra huevos en supermercados, pero existe una falta de diferenciación en los productos locales. Para incentivar la prueba del producto y generar primeras ventas, se plantea una estrategia de activación en puntos de venta con degustaciones y promociones de lanzamiento. Esto permitirá que los consumidores conozcan la calidad y frescura del producto, aumentando su disposición de compra.

Tabla 14.

Acciones para activación de marca

Acción	Temporalidad	Responsables
Organizar degustaciones en supermercados y ferias locales para presentar el producto.	Mes 3 – Mes 4	Responsable comercial / Logística
Implementar promociones de lanzamiento como “2x1” y “3x\$9.99” durante los primeros meses.	Mes 3 – Mes 5	Equipo de ventas
Repartir material promocional (flyers, bolsas ecológicas con el logo de la marca).	Mes 3 – Mes 5	Equipo de marketing

Estas acciones buscan impactar directamente en la experiencia del cliente, fomentando la confianza en el producto. Las promociones iniciales están diseñadas para captar la atención del público y establecer relaciones con negocios minoristas. Dado que un 80% de los encuestados mostró interés en apoyar productos producidos localmente por mujeres manabitas, estas actividades ayudarán a posicionar la marca como líder en el mercado local.

Implementación de alianzas comerciales estratégicas con negocios locales (B2B)

La encuesta aplicada a 293 personas en el cantón Flavio Alfaro demostró que un 71,4% compra huevos en supermercados o tiendas de barrio, lo cual evidencia que estos establecimientos son los principales canales de distribución para llegar al consumidor final. Además, un 80% de los encuestados indicó que le genera mayor confianza adquirir un producto que especifica su origen y cuenta con garantías de calidad y sostenibilidad. Estos resultados destacan la necesidad de establecer alianzas estratégicas con negocios locales

(B2B) como supermercados, tiendas, panaderías y restaurantes, que puedan convertirse en distribuidores clave para la marca “La Rioja”.

Tabla 15

Acciones para alianzas comerciales B2B

Acción	Temporalidad	Responsables
Realizar visitas comerciales a supermercados, tiendas y restaurantes locales.	Mes 2 – Mes 5	Responsable comercial / Equipo ventas
Diseñar propuestas comerciales con precios preferenciales para aliados estratégicos.	Mes 2 – Mes 4	Equipo de marketing / Finanzas
Crear un programa de fidelización para negocios aliados (descuentos por volumen, material POP).	Mes 3 – Mes 6	Responsable comercial / Marketing

Estas acciones permitirán consolidar la presencia de la marca en puntos de venta clave, ampliando el alcance del producto y generando un flujo constante de ventas. La preferencia de los consumidores por adquirir huevos en establecimientos cercanos, según lo revelado en la encuesta, respalda la efectividad de estas alianzas. Asimismo, el programa de fidelización busca incentivar relaciones comerciales a largo plazo con beneficios para ambos actores, reforzando el propósito social de la empresa.

Activación de la marca mediante promociones y degustaciones

El 80% de los encuestados manifestó que le parecería positivo apoyar un producto elaborado por mujeres manabitas, y un 74,4% prioriza la calidad del producto al momento de la compra. Para incentivar la prueba del producto y generar una percepción positiva de la marca, es indispensable realizar activaciones en puntos de venta mediante degustaciones y promociones especiales. Esta táctica no solo permitirá que los consumidores conozcan la frescura y calidad de los huevos, sino que también reforzará el valor social de la marca “La Rioja”.

Tabla 16

Acciones para activación y promociones

Acción	Temporalidad	Responsables
Organizar degustaciones en supermercados, ferias y eventos comunitarios.	Mes 3 – Mes 5	Responsable comercial / Logística
Implementar promociones de lanzamiento como “2x1” y “3x\$9.99” en puntos de venta.	Mes 3 – Mes 5	Equipo de ventas / Marketing

Distribuir material promocional (flyers, bolsas ecológicas) con mensajes de impacto social.	Mes 3 – Mes 5	Equipo de marketing
---	---------------	---------------------

Las degustaciones y promociones iniciales son una herramienta eficaz para introducir el producto en el mercado local. Estas actividades permitirán que los consumidores experimenten directamente la calidad y frescura del huevo, generando confianza y favoreciendo la fidelización. Además, al incluir mensajes sobre el impacto social y el empoderamiento femenino, se refuerza la diferenciación de la marca frente a la competencia.

La encuesta realizada a 293 habitantes del cantón Flavio Alfaro evidenció que un 65% de los encuestados utiliza Facebook, un 50% Instagram y un 47% WhatsApp como medios de interacción cotidiana. Este resultado demuestra que las redes sociales son un canal esencial no solo para llegar al consumidor final, sino también como una herramienta estratégica para captar y mantener alianzas comerciales B2B.

Tabla 17

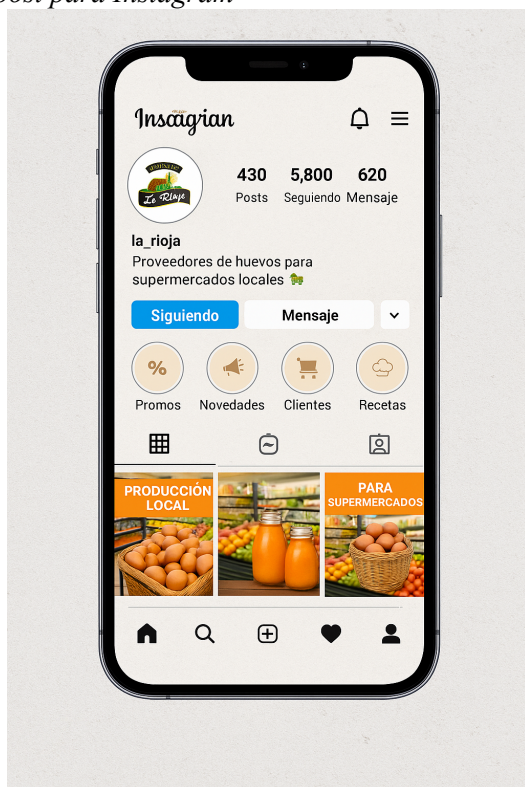
Acciones para promoción en redes sociales como soporte B2B

Acción	Temporalidad	Responsables
Diseñar y publicar contenido semanal sobre el impacto social y la calidad del producto.	Mes 1 – Mes 6	Community manager / Equipo gráfico
Difundir testimonios e historias de las mujeres productoras en formato audiovisual.	Mes 2 – Mes 5	Equipo de marketing digital
Crear mensajes dirigidos a negocios locales para generar alianzas estratégicas (B2B).	Mes 3 – Mes 6	Responsable comercial / Marketing

Las redes sociales funcionarán como un canal de soporte para las demás acciones del plan, especialmente para generar alianzas B2B. El contenido diseñado estará dirigido a negocios locales, mostrando no solo el producto final, sino también el propósito social que lo respalda, lo cual permitirá diferenciar la marca frente a la competencia. La estrategia digital ayudará a consolidar relaciones con distribuidores potenciales, al tiempo que incrementa la confianza de los consumidores finales, reforzando el mensaje de “producto fresco, sostenible y con impacto comunitario”.

Presentación de las estrategias de marketing

Figura 10
Diseño post para Instagram



**JUEVES DE
DESCUENTO**
10% 
La Rioja

Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

La inversión en propiedad, planta y equipo, así como el gasto en equipamiento y tecnología, constituyen una de las etapas estructurales del plan de negocios propuesto para la producción y comercialización de huevos en el cantón Flavio Alfaro. Esta inversión en la propiedad, planta, y equipo de la organización considera los recursos físicos y tecnológicos imprescindibles para la operación en el sector, en este caso, el avícola. En esta fase inicial del proyecto, se considera una inversión de 19.400, donde se destina 9.000,00 para el equipamiento de las oficinas y de computación, y oficinas. El resto de la inversión se destina a los accesorios eléctricos y a la compra de jaulas tecnificadas. No se considera en la

inversión de la empresa cualquier gasto que no esté en manual, semi-teconomizado, para cumplir con los principios de control, y sostenibilidad que la empresa se ha comprometido.

Tabla 10.

Inversión

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCION	CATEGORIA	
Maquinaria	Maquinaria	\$0,00
Muebles y enseres (JAULAS)	Muebles y enseres	\$9.000,00
Muebles y enseres (instalaciones)	Muebles y enseres	\$9.000,00
Equipos de oficina	Equipos de oficina	\$1.000,00
Equipos de computación	Equipos de computación	\$400,00
Total Inversión		\$19.400,00
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$97.380,90	
GASTOS OPERACIÓN	\$19.900,52	
DIAS DEL AÑO		365
COSTOS Y GASTOS DIARIOS	\$321,32	
DÍAS DE DESFASE		30
Total Inversión	\$ 9.639,57	
INVERSIÓN TOTAL		
Propiedad planta y equipo		\$ 19.400,00
Capital de trabajo		\$9.639,57
Inventarios (gallinas)		\$ 16.200,00
Insumos y comida		\$ 12.000,00
Cuidado anual		\$3.500,00
Total Inversión		\$45.239,57

El análisis de esta inversión revela un enfoque más bien estratégico con propósitos de eficiencia y de empoderamiento de mujeres de la zona rural como operadoras en el sistema productivo. El capital se destina, en su mayor parte, a infraestructura fundamental para la crianza y manejo de gallinas ponedoras, cumpliendo con los objetivos del proyecto. La inversión a realizar en mobiliario como jaulas y adaptaciones del espacio sanitario obedecen a lo mínimo requerido por AGROCALIDAD, ARCSA y otras entidades de bienestar animal y

de sanidad. En su mayor proporción no, la inversión en equipos de oficina y computación aún en su menor proporción exhibe el esfuerzo dado a la gestión administrativa, la que resulta fundamental para los no en los mercados formales. Constituye la trazabilidad del producto. En estos términos, la inversión resulta en la infraestructura y logística necesarias para la sostenibilidad económica, social y ambiental del emprendimiento.

El financiamiento del proyecto se basa en una combinación equilibrada de capital propio y crédito externo. En la tabla, se proporciona la fuente de financiamiento junto con la cantidad requerida y las condiciones acordadas con el banco. Además, se incluye una tabla de amortización detallada del préstamo, que muestra desgloses mensuales de intereses, pago de capital y saldo restante con el tiempo.

Tabla 2
Financiamiento

FINANCIAMIENTO			
Fuente	Monto		
Capital Propio	\$22.619,78	50%	
Prestamo Bancario	\$22.619,78	50%	
TOTAL	\$45.239,57	100%	
validación	\$0,00		
Instituto Financiera:	BANCO PACIFICO		
Monto:	\$22.619,78		
Plazo:	5		
Tasa Interes anual:	11,50%		
Frecuencia	12		
Periodos Mensualidad	60		
Cuota Mensual	\$497,47		

Tabla 3
Tabla de amortización

Años	Cuota Mensual	Interéses	Abono a Capital	Saldo Final
0				\$22.619,78
1	\$497,47	\$216,77	\$ 280,70	\$22.339,09
2	\$497,47	\$214,08	\$ 283,39	\$22.055,70
3	\$497,47	\$211,37	\$ 286,10	\$21.769,60
4	\$497,47	\$208,63	\$ 288,84	\$21.480,76
5	\$497,47	\$205,86	\$ 291,61	\$21.189,15
6	\$497,47	\$203,06	\$ 294,41	\$20.894,74
7	\$497,47	\$200,24	\$ 297,23	\$20.597,52

8	\$497,47	\$197,39	\$ 300,08	\$20.297,44
9	\$497,47	\$194,52	\$ 302,95	\$19.994,49
10	\$497,47	\$191,61	\$ 305,85	\$19.688,64
11	\$497,47	\$188,68	\$ 308,79	\$19.379,85
12	\$497,47	\$185,72	\$ 311,74	\$19.068,11
13	\$497,47	\$182,74	\$ 314,73	\$18.753,38
14	\$497,47	\$179,72	\$ 317,75	\$18.435,63
15	\$497,47	\$176,67	\$ 320,79	\$18.114,83
16	\$497,47	\$173,60	\$ 323,87	\$17.790,97
17	\$497,47	\$170,50	\$ 326,97	\$17.464,00
18	\$497,47	\$167,36	\$ 330,10	\$17.133,89
19	\$497,47	\$164,20	\$ 333,27	\$16.800,62
20	\$497,47	\$161,01	\$ 336,46	\$16.464,16
21	\$497,47	\$157,78	\$ 339,69	\$16.124,47
22	\$497,47	\$154,53	\$ 342,94	\$15.781,53
23	\$497,47	\$151,24	\$ 346,23	\$15.435,30
24	\$497,47	\$147,92	\$ 349,55	\$15.085,76
25	\$497,47	\$144,57	\$ 352,90	\$14.732,86
26	\$497,47	\$141,19	\$ 356,28	\$14.376,58
27	\$497,47	\$137,78	\$ 359,69	\$14.016,89
28	\$497,47	\$134,33	\$ 363,14	\$13.653,75
29	\$497,47	\$130,85	\$ 366,62	\$13.287,13
30	\$497,47	\$127,34	\$ 370,13	\$12.917,00
31	\$497,47	\$123,79	\$ 373,68	\$12.543,32
32	\$497,47	\$120,21	\$ 377,26	\$12.166,06
33	\$497,47	\$116,59	\$ 380,88	\$11.785,18
34	\$497,47	\$112,94	\$ 384,53	\$11.400,65
35	\$497,47	\$109,26	\$ 388,21	\$11.012,44
36	\$497,47	\$105,54	\$ 391,93	\$10.620,51
37	\$497,47	\$101,78	\$ 395,69	\$10.224,82
38	\$497,47	\$97,99	\$ 399,48	\$9.825,34
39	\$497,47	\$94,16	\$ 403,31	\$9.422,03
40	\$497,47	\$90,29	\$ 407,17	\$9.014,86
41	\$497,47	\$86,39	\$ 411,08	\$8.603,78
42	\$497,47	\$82,45	\$ 415,02	\$8.188,77
43	\$497,47	\$78,48	\$ 418,99	\$7.769,78
44	\$497,47	\$74,46	\$ 423,01	\$7.346,77
45	\$497,47	\$70,41	\$ 427,06	\$6.919,71
46	\$497,47	\$66,31	\$ 431,15	\$6.488,55
47	\$497,47	\$62,18	\$ 435,29	\$6.053,27
48	\$497,47	\$58,01	\$ 439,46	\$5.613,81
49	\$497,47	\$53,80	\$ 443,67	\$5.170,14
50	\$497,47	\$49,55	\$ 447,92	\$4.722,22
51	\$497,47	\$45,25	\$ 452,21	\$4.270,01

52	\$497,47	\$40,92	\$ 456,55	\$3.813,46
53	\$497,47	\$36,55	\$ 460,92	\$3.352,54
54	\$497,47	\$32,13	\$ 465,34	\$2.887,20
55	\$497,47	\$27,67	\$ 469,80	\$2.417,40
56	\$497,47	\$23,17	\$ 474,30	\$1.943,10
57	\$497,47	\$18,62	\$ 478,85	\$1.464,25
58	\$497,47	\$14,03	\$ 483,44	\$980,81
59	\$497,47	\$9,40	\$ 488,07	\$492,75
60	\$497,47	\$4,72	\$ 492,75	\$0,00
	\$29.848,08	\$7.228,30	\$22.619,78	

El modelo de financiamiento adoptado demuestra una estructura financiera equilibrada y responsable. La opción de crédito bancario externo en términos razonables asegura la liquidez del proyecto y los requisitos de capital de trabajo sin comprometer la sostenibilidad financiera. La tabla de amortización indica una capacidad de pago sostenible, con términos de pago estables y pagos de intereses en disminución, apoyando el plan financiero. Esta estrategia financiera y el capital adicional respaldan la empresa al mismo tiempo que consolidan su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras.

Presupuesto de Ventas

Se concibe el presupuesto de ventas para la orden de magnitud de la demanda potencial en el mercado local y regional. La tabla refleja el volumen de venta en términos de unidades y el ingreso esperado por cada año del ciclo de negocios. Se elabora un pronóstico a partir de un análisis de comportamiento del consumidor y las tendencias recogidas en la validación del mercado objetivo.

Se ha realizado una proyección de los ingresos por ventas para los próximos cinco años, considerando el precio unitario del spray y la demanda estimada en el mercado. En la tabla 18 se detallan las ventas estimadas para 5 años.

Tabla 4
Ventas

PRODUCTO 1	TOTAL
------------	-------

CANTIDADES	1575000	
PRECIO DE VENTA	\$ 0,11	
VENTAS AÑO 1	\$ 165.547,52	\$ 165.547,52
VENTAS AÑO 1 desde el 2do. Trimestre	\$124.160,64	\$ 124.160,64

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11
Presupuesto de ventas



La venta proyectada se justifica por estudios de mercado que indican que existe una alta rotación del producto y preferencia por productos alternativos de mayor valor agregado. La estructura de gasto de este presupuesto recoge en términos generales un avance ordenado y de manera controlada que va junto a la capacidad instalada de tipo operativo de la granja y la estrategia de imagen de la marca. Este pronóstico en ingreso permite la elaboración de estimaciones y con esto, estudiar la rentabilidad del negocio, asumiendo comportamiento estable en el mediano plazo.

Punto de Equilibrio

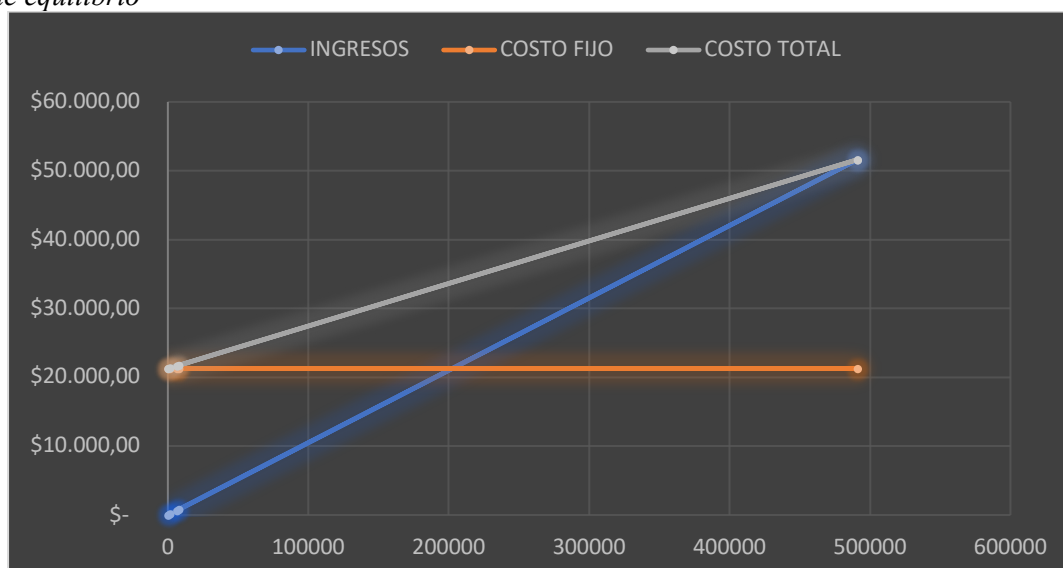
La tabla del punto de equilibrio muestra el nivel de las ventas, a partir del cual, el resultado neto de la operación sea cero, esto es para el año en curso, es decir para el total de ingreso y de gasto, ya sea de tipo fijo o de tipo variable. Se muestran diferentes secciones entre la cantidad de productos, el ingreso generado, el costo de la producción y la utilidad o la pérdida que se espera a partir de dicha actividad.

Tabla 5

Punto de equilibrio

CANTIDADES	INGRESOS	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	UTILIDAD / PERDIDA
100	\$ 10,51	\$ 6,18	21255,02	\$21.261,20	\$ -21.250,69
1600	\$ 168,18	\$ 98,93	21255,02	\$21.353,95	\$ -21.185,77
491100	\$ 51.619,33	\$ 30.364,31	21255,02	\$51.619,33	\$ -
6500	\$683,21	\$ 401,89	21255,02	\$21.656,91	\$ -20.973,70
8000	\$ 840,88	\$ 494,63	21255,02	\$21.749,65	\$ -20.908,78

Figura 12
Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

El análisis demuestra que el proyecto tiene un volumen de ventas mínimo que debe alcanzar para cubrir sus obligaciones operativas sin incurrir en pérdidas. Incrementar la producción permite lograr una mejor capacidad para absorber los costos fijos y generar utilidad. Este ejercicio permite determinar los umbrales financieros en los cuales la operación se vuelve rentable y esto es clave para la planificación comercial y en la toma de decisiones estratégicas.

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación).

Presentación de la tabla:

En esta tabla se recopilan los principales indicadores financieros del proyecto: el índice de capital, el costo promedio ponderado de capital, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad y el periodo de recuperación. Estos indicadores se presentan para dos escenarios: base y ajustado.

Tabla 6*Indicadores Financieros - WACC, VAM, TIR*

	WACC	11,81%
	PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO
VALOR ACTUAL NETO	\$54.882,97	\$ 55.883,30
TIR	44%	64%
Índice de Rentabilidad	2,21	\$ 3,47
Período de recuperación	1,89	

Fuente: Elaboración propia

La alta rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto, así como su rentabilidad, se reflejan en los resultados. La tasa interna de retorno resulta ser significativamente mayor que el costo de capital, haciendo la inversión financieramente atractiva. El valor actual neto positivo que se ha logrado permitirá la generación de riqueza en el futuro y el período de recuperación indica que se puede recuperar la inversión inicial en un plazo promedio corto. En conjunto, estos indicadores corroboran la sostenibilidad económica del negocio y su futuro escalamiento en el mercado.

La tabla del flujo de caja proyectado detalla las transacciones de entradas y salidas de efectivo para el negocio a lo largo del horizonte de planificación. Estima los ingresos por ventas, los costos operativos del negocio, el servicio de cualquier obligación financiera, así como cualquier otra salida relevante. Este flujo permite visualizar el saldo de efectivo por período y para el proyecto a corto, medio y largo plazo.

El análisis del flujo de caja refleja una gestión financiera equilibrada y sostenida. Se ha logrado una cobertura adecuada de los costos operativos y de financiación desde los primeros meses de operación, lo que permite un flujo de caja positivo y evita déficits críticos de flujo de caja. También hay un aumento constante en las entradas de efectivo, lo que refleja el crecimiento proyectado en las ventas y la aceptación del producto en el mercado. Esta estabilidad financiera permite planificar la reposición de efectivo en el negocio, cumplir con

las obligaciones de préstamos y sostener el crecimiento empresarial sin poner en riesgo la liquidez.

Estados de Pérdidas y Ganancias

Tabla 7

Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos ventas	\$124.160,64	\$173.824,90	\$ 182.516,14	\$ 191.641,95	\$201.224,05
Costo de Producción	\$ 97.380,90	\$ 102.249,94	\$ 107.362,44	\$ 112.730,56	\$ 118.367,09
Utilidad Bruta	\$ 26.779,75	\$71.574,96	\$ 75.153,71	\$ 78.911,39	\$ 82.856,96
(-) Gastos Operación	\$19.900,52	\$ 27.860,73	\$ 29.253,76	\$30.716,45	\$ 32.252,28
(-) Depreciación	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50
Utilidad Operación	\$ 5.524,73	\$ 42.359,73	\$44.545,44	\$46.840,44	\$49.250,19
Gastos Financieros	\$ 2.417,94	\$ 1.987,27	\$ 1.504,37	\$ 962,92	\$ 355,81
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 7.942,67	\$44.347,00	\$ 46.049,81	\$ 47.803,35	\$ 49.605,99
Impuesto a la Renta 25%	\$ 1.985,67	\$ 11.086,75	\$ 11.512,45	\$11.950,84	\$12.401,50
Utilidad Neta	\$ 5.957,00	\$ 33.260,25	\$ 34.537,36	\$ 35.852,52	\$ 37.204,49

A lo largo de los cinco años proyectados, el Estado de Pérdidas y Ganancias, los ingresos por ventas inician en \$124.160,64 en el primero y terminan en \$201.224,05 en el quinto y evidencia un crecimiento sostenido. Esta evolución demuestra la aceptación y consumo del producto por el público. Este crecimiento también se asocia a la efectividad de la estrategia comercial utilizada. A pesar de que el costo de producción también incrementa anualmente de \$97.380,90 a \$118.367,09, la utilidad bruta se expande en mayor proporción, lo que sugiere que el margen sobre las ventas es aceptable y que los costos están bien controlados. La utilidad bruta se multiplica de \$26.779,75 a \$82.856,96, aumento en el margen relacionados que los costos, un aumento que refuerza la eficiencia operativa del negocio.

Al deducir los gastos operativos y la depreciación, se obtiene la utilidad operativa que muestra la capacidad del negocio para generar ingresos después de cubrir los costos y gastos básicos. Este indicador tiene un comportamiento positivo, aumentando de \$5.524,73 en el primer año a \$49.250,19 en el quinto año. Esto es un signo de mejora en la rentabilidad operativa, que es el resultado tanto del crecimiento de las ventas como de la gestión de los gastos operativos. A pesar de que hay consecuencias negativas en el flujo de efectivo en los años iniciales debido al financiamiento externo, el impacto de estos gastos se desacelera significativamente a medida que se paga el préstamo. La utilidad antes de impuestos presenta un aumento significativo de \$7.942,67 a \$49.605,99, significando que el negocio no solo es sostenible, sino que también refuerza su rentabilidad.

Estados Financieros (3 escenarios)

En el escenario realista, el flujo de caja proyectado muestra un desempeño positivo y estable a lo largo del horizonte de evaluación. Aunque en el primer año se presenta un saldo negativo debido a la inversión inicial, a partir del segundo año se observa una recuperación progresiva que permite generar excedentes sostenidos. El comportamiento del flujo ajustado indica una adecuada capacidad del negocio para cubrir sus compromisos financieros, incluyendo intereses y amortizaciones, sin comprometer la operación. El análisis de indicadores financieros respalda esta viabilidad, ya que se evidencia una rentabilidad razonable, un periodo de recuperación moderado y una relación favorable entre beneficios y costos. En conjunto, este escenario confirma que el proyecto es factible bajo condiciones estándar del mercado y que presenta un equilibrio adecuado entre riesgo y retorno.

Tabla 8
Escenario real

FLUJO DE CAJA FINANCIERO								
Años	0	1	2	3	4	5		
UTILIDAD OPERACIÓN		\$5.524,73	\$ 42.359,73	\$44.545,44	\$46.840,44	\$49.250,19	WACC	11,81%
(+) DEPRECIACIONES		\$1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50		
(-) IMPUESTOS		\$ 1.985,67	\$11.086,75	\$ 11.512,45	\$11.950,84	\$ 12.401,50		
(-) INVERSIONES	\$ - 45.239,57						PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ - 45.239,57	\$4.893,56	\$ 32.627,48	\$34.387,49	\$ 36.244,10	\$38.203,19	VALOR ACTUAL NETO	\$ 55.883,30
(+) PRÉSTAMO	\$22.619,78						TIR	44% 64%
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$2.417,94	\$ 1.987,27	\$ 1.504,37	\$ 962,92	\$ 355,81	Índice de Rentabilidad	2,21 \$ 3,47
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 3.551,68	\$3.982,35	\$4.465,25	\$ 5.006,70	\$ 5.613,81	Período de recuperación	1,89
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$- 22.619,78	\$- 1.076,06	\$ 26.657,86	\$ 28.417,87	\$30.274,48	\$ 32.233,57		
Flujo acumulado	\$- 22.619,78	\$ - 23.695,84	\$2.962,02	\$31.379,90	\$ 61.654,38	\$ 93.887,95		

En el escenario pesimista, se contempla una situación más conservadora que incorpora limitaciones en los ingresos y un ritmo de recuperación más lento. En este caso, el flujo de caja ajustado inicia con cifras negativas que se prolongan por más tiempo, y aunque el proyecto logra estabilizarse en los años siguientes, el retorno sobre la inversión se ve ligeramente reducido. La rentabilidad es menor, el período de recuperación se extiende y los flujos acumulados se mantienen por debajo de lo proyectado en otros escenarios. Sin embargo, los resultados no son desfavorables, ya que el proyecto continúa generando beneficios y mantiene su viabilidad financiera. Este comportamiento sugiere que, si bien el entorno adverso puede afectar los márgenes de ganancia, el modelo de negocio cuenta con la resiliencia necesaria para adaptarse y seguir siendo sostenible a largo plazo.

Tabla 9
Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA FINANCIERO									
Años	0	1	2	3	4	5			
UTILIDAD OPERACIÓN		\$4.419,78	\$ 33.887,78	\$ 35.636,35	\$ 37.472,35	\$39.400,15	WACC	11,81%	
(+) DEPRECIACIONES		\$1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50			
(-) IMPUESTOS		\$ 1.985,67	\$11.086,75	\$ 11.512,45	\$11.950,84	\$ 12.401,50			
(-) INVERSIONES	\$ - 45.239,57						PROYECTO	PROYECTO AJUSTADO	
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ - 45.239,57	\$ 3.788,61	\$24.155,53	\$25.478,40	\$26.876,01	\$28.353,15	VALOR ACTUAL NETO	\$29.115,22	\$30.115,54
(+) PRÉSTAMO	\$22.619,78						TIR	31%	43%

(-) GASTOS FINANCIEROS		\$2.417,94	\$ 1.987,27	\$ 1.504,37	\$ 962,92	\$ 355,81	Índice de Rentabilidad	1,64	\$ 2,33
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 3.551,68	\$3.982,35	\$4.465,25	\$ 5.006,70	\$ 5.613,81	Período de recuperación		2,36
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO		\$-22.619,78	\$-2.181,00	\$18.185,92	\$19.508,78	\$ 20.906,40	\$ 22.383,53		
Flujo acumulado		\$-22.619,78	\$ -24.800,79	\$-6.614,87	\$12.893,92	\$33.800,31	\$56.183,85		

El escenario optimista plantea una evolución altamente favorable del proyecto, con mayores ingresos operativos, mayor eficiencia en la gestión de recursos y mejores condiciones de mercado. Desde los primeros años se generan flujos positivos y crecientes, que fortalecen la liquidez del negocio y reducen significativamente el tiempo de recuperación de la inversión. La proyección indica una rentabilidad destacada y un margen de ganancia superior al esperado, acompañado de un flujo de caja acumulado robusto y creciente. Este escenario refleja el potencial máximo del proyecto bajo condiciones propicias, consolidando su atractivo financiero y abriendo oportunidades para reinversión, escalabilidad y crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo.

Tabla 10*Escenario optimista*

FLUJO DE CAJA FINANCIERO									
Años	0	1	2	3	4	5			
UTILIDAD OPERACIÓN		\$6.629,67	\$50.831,68	\$53.454,53	\$ 56.208,53	\$59.100,22	WACC		11,81%
(+) DEPRECIACIONES		\$1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50	\$ 1.354,50			
(-) IMPUESTOS		\$ 1.985,67	\$11.086,75	\$ 11.512,45	\$11.950,84	\$12.401,50			
(-) INVERSIONES	\$ - 45.239,57						PROYECTO	PROYECTO	
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ - 45.239,57	\$5.998,50	\$ 41.099,43	\$ 43.296,58	\$45.612,19	\$ 48.053,22	VALOR ACTUAL NETO	\$ 80.650,73	\$81.651,05
(+) PRÉSTAMO	\$22.619,78						TIR	56%	82%
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$2.417,94	\$ 1.987,27	\$ 1.504,37	\$ 962,92	\$ 355,81	Índice de Rentabilidad	2,78	\$ 4,61
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 3.551,68	\$3.982,35	\$4.465,25	\$ 5.006,70	\$5.613,81	Período de recuperación		1,64
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$- 22.619,78	\$ 28,89	\$35.129,81	\$ 37.326,96	\$ 39.642,57	\$ 42.083,61			
Flujo acumulado	\$- 22.619,78	\$ - 22.590,90	\$12.538,91	\$ 49.865,88	\$ 89.508,45	\$131.592,05			

Los indicadores financieros complementan esta visión favorable. El Valor Actual Neto supera los \$80.000 tanto en el escenario simple como en el ajustado, mientras que la Tasa Interna de Retorno alcanza un impresionante 82%, muy por encima del costo promedio ponderado de capital (WACC) de 11,81%. Estos resultados reflejan una rentabilidad sobresaliente y una clara creación de valor para los inversionistas. El Índice de Rentabilidad de 4,61 reafirma la eficiencia del capital invertido, mientras que el periodo de recuperación de 1,64 años indica que el desembolso inicial se recupera rápidamente, reduciendo el riesgo financiero. Finalmente, el flujo acumulado alcanza más de \$130.000 al final del quinto año, lo cual refuerza la capacidad de expansión del negocio, la solidez operativa y la oportunidad de reinversión o diversificación futura. Este escenario optimista justifica plenamente la implementación del proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El diagnóstico realizado permite concluir que Flavio Alfaro cuenta con condiciones agroclimáticas, geográficas y sociales adecuadas para el desarrollo de la avicultura. Sin embargo, la presencia de emprendimientos organizados y técnicamente avanzados, particularmente aquellos alineados con la economía popular y solidaria, sigue siendo limitada. Hubo una oportunidad estratégica en la promoción de iniciativas lideradas por mujeres, que es un grupo demográfico altamente emprendedor pero con acceso limitado a financiamiento y capacitación técnica. Esto ilustra la necesidad de diseñar un modelo de eco-negocios robusto que busque potenciar de manera sostenible la producción local al tiempo que estimula de manera integral la economía rural de manera inclusiva.

El modelo de negocio contiene una elaboración completa que comienza con la definición del modelo Canvas, seguido del análisis de mercado, y termina con el planeamiento operacional y financiero. Se plantea una unidad productiva que, dentro de la estructura de la empresa, es eficiente, escalable, y se sustenta en la asociatividad, equidad de género, y sostenibilidad. La propuesta se basa en la innovación del empaque, la venta directa, y el uso de redes sociales, los cuales permiten la potenciación del ingreso, pero a su vez permiten el mejoramiento del tejido socioeconómico del territorio. Esto es logable a través del empoderamiento de las mujeres manabitas y la revalorización del trabajo rural.

El análisis financiero demuestra que el proyecto es rentable, sostenible y con solidez financiera en múltiples escenarios. Indicadores como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Índice de Rentabilidad y el Período de Recuperación de la Inversión, indican una tendencia favorable en el mediano y corto plazo. Además, el flujo de caja proyectado confirma que existe liquidez operativa suficiente, y el punto de equilibrio sugiere que el volumen de negocios necesario para cubrir los costos fijos es alcanzable dentro del primer

año de operación. Esto, a su vez, confirma la viabilidad económica del plan y su potencial impacto en el desarrollo social del territorio.

Recomendaciones

Se recomienda las entidades públicas y organizaciones no gubernamentales a iniciar ejercicios regulares de recopilación de información sobre el sector avícola dentro del cantón, con el objetivo de determinar las brechas de producción, el acceso a financiamiento e identificar oportunidades de mercado potenciales. Además, es crucial priorizar políticas públicas y programas diseñados para capacitar a mujeres rurales para empoderar su participación activa en las cadenas de valor agroalimentarias.

Se aconseja que el modelo de negocio diseñado se gestione bajo los principios de gobernanza comunitaria, donde las mujeres beneficiarias estén activamente involucradas en los procesos de toma de decisiones. Además, se recomienda el desarrollo de estrategias de marketing digital inclusivas y sostenibles que comuniquen inequívocamente el valor social del producto y posicionen la marca en mercados locales, ferias agroecológicas y tiendas especializadas.

Se sugiere que alineado con el plan de marketing inicial, se implementen sistemas de gestión financiera controlada y un monitoreo regular de indicadores clave para garantizar que los resultados del plan se logren según lo programado. Además, se debe mantener la política de reinversión de la rentabilidad para aumentar la capacidad productiva, mejorar los procesos e innovar en la cadena de valor. En caso de escenarios adversos, se deben establecer planes de continuidad operativa que no comprometan los principios del proyecto.

Bibliografía

- AGROCALIDAD. (4 de 5 de 2017). *Guía de Buenas Prácticas Avícolas*. Obtenido de Agencia de Regulación y Control Sanitario: <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/pecu4.pdf>
- Alfredo, B. A. (09 de 2023). *FORTALECIMIENTO EN VENTAS EN EL COMERCIAL "DON BOSCO"*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5916/1/ALCIVAR%20BRAVO%20LUIS%20ALFREDO.pdf>
- Ambiente, M. d. (2009). Acuerdo Ministerial N° 036 . 1-28.
- COMERCIO, E. (21 de Febrero de 2025). Cómo está el consumo de huevos en Ecuador. *Cómo está el consumo de huevos en Ecuador*, págs. https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/como-esta-consumo-huevos-ecuador.html?utm_source=chatgpt.com.
- CONAVE. (2024). *Contexto ecuatoriano de la producción y comercialización de huevos*. Obtenido de <https://conave.org/contexto-ecuatoriano-de-la-produccion-y-comercializacion-de-huevo/>
- Corporacion Nacional de Avicultores del Ecuador. (2024). *Contexto ecuatoriano de la producción y comercialización de huevo*. Obtenido de <https://conave.org/contexto-ecuatoriano-de-la-produccion-y-comercializacion-de-huevo/#:~:text=3.,los%20315%20y%20224%20respectivamente>.
- Cuichan , M., Salazar, D., Suarez, M., Villafuerte, W., & Orbe Diego. (s.f.). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2013*. Obtenido de DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/InformeEjecutivoESPAC2013.pdf

PRIMICIAS. (26 de mayo de 2025). *El Ecuador está en deuda con la mujer rural, la que más trabaja y menos gana*. Obtenido de https://revistagestion.primicias.ec/sociedad-analisis/el-ecuador-esta-en-deuda-con-la-mujer-rural-la-que-mas-trabaja-y-menos-gana?utm_source=chatgpt.com

Primicias, R. (04 de Octubre de 2024). *Escasez de maíz lleva al límite a pequeñas avícolas de Tungurahua, mientras sube el precio de la cubeta de huevos*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/economia/escasez-maiz-avicolas-tungurahua-precio-cubeta-huevos-80508/>

Questionpro. (s.f.). *Mercado objetivo: Qué es y cómo definirlo de manera correcta*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/como-definir-el-mercado-objetivo/#:~:text=Conclusi%C3%B3n,%,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20mercado%20objetivo?,a%20ellos%20de%20manera%20efectiva>.

SENPLADES. (25 de Febrero de 2014). *Cantón FLAVIO ALFARO, Provincia de MANABÍ*. Obtenido de https://www.flavioalfaro.gob.ec/flavioalfaro/wp-content/uploads/2017/04/1305_FLAVIO-ALFARO_MANABI.pdf

Turismo, M. d. (11 de 12 de 2024). *Manabí fue designada como Región Mundial de Gastronomía por el IGCAT*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/manabi-fue-designada-como-region-mundial-de-gastronomia-por-el-igcat/>