

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
AVÍCOLA DEDICADA A LA CRIANZA Y COMERCIALIZACIÓN DE POLLOS
DE ENGORDE O TIPO BROILER

DANIEL ALEJANDRO AGUAS DURÁN

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA CUBILLO, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL

QUITO, JUNIO - 2022

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria Cubillo, MBA.

INFORMANTES:

Mgtr. José Antonio Chicaiza Aguirre

Ing. Galo Sánchez, MBA.

DEDICATORIA

Para todas aquellas personas que aplican cotidianamente en sus vidas el refrán: ***“Quien no vive para servir, no sirve para vivir”***.

AGRADECIMIENTO

Sin duda alguna, en primer lugar, a mi Padre Dios Todopoderoso, a mi Virgen María y a Jesucristo, su hijo, mi salvador.

A mi padre, Dr. José Félix Aguas Velóz.

A mi madre, Lcda. Lourdes Durán Sánchez.

A mi hermano, Francisco Xavier Aguas Durán.

A todos ellos, por ser el motor de mi vida, pilares fundamentales y la razón de mi existencia.

A Melanie Guadalupe Arias, por todos los años que hemos logrado compartir y lo seguiremos haciendo.

A mi director, Ing. Ramiro Soria Cubillo, MBA., por su ineludible guía y apoyo.

Con sincero amor siempre;

Daniel Alejandro Aguas Durán



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	- 1 -
1.1 Título del trabajo de titulación	- 1 -
1.2 Planteamiento del problema	- 1 -
1.3 Objetivos del estudio	- 4 -
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	- 4 -
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	- 4 -
1.4 Justificación del estudio	- 4 -
1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico	- 6 -
1.5.1 <i>Campo o universo de la investigación</i>	- 6 -
1.5.2 <i>Tipo de la investigación</i>	- 7 -
1.5.3 <i>Diseño de la investigación</i>	- 7 -
1.5.4 <i>Técnicas e instrumentos para recolección y procesamiento de información</i>	- 7 -
2. MARCO REFERENCIAL	- 9 -
2.1 Marco Teórico	- 9 -
2.2 Marco Conceptual	- 13 -
2.2.1 <i>FODA</i>	- 13 -
2.2.2 <i>Misión</i>	- 13 -
2.2.3 <i>Visión</i>	- 13 -
2.2.4 <i>Organigrama</i>	- 13 -
2.2.5 <i>VAN</i>	- 13 -
2.2.6 <i>TIR</i>	- 13 -
2.2.7 <i>Recursos</i>	- 14 -
2.2.8 <i>Segmentos de mercado</i>	- 14 -
2.2.9 <i>Propuestas de valor</i>	- 14 -
2.2.10 <i>Canales</i>	- 14 -
2.2.11 <i>Relaciones con clientes</i>	- 14 -
2.2.12 <i>Fuentes de ingresos</i>	- 14 -
2.2.13 <i>Recursos clave</i>	- 14 -
2.2.14 <i>Actividades clave</i>	- 14 -
2.2.15 <i>Asociaciones clave</i>	- 14 -
2.2.16 <i>Estructura de costes</i>	- 14 -
2.2.17 <i>Compost</i>	- 14 -

2.2.18	<i>Compostaje.</i>	- 15 -
2.2.19	<i>Cama.</i>	- 15 -
2.2.20	<i>Alimento balanceado para animales.</i>	- 15 -
2.2.21	<i>Excretas de animales tratadas.</i>	- 15 -
2.2.22	<i>Pollos BB de engorde.</i>	- 15 -
2.2.23	<i>Gallinaza.</i>	- 15 -
2.2.24	<i>Pollinaza.</i>	- 15 -
2.2.25	<i>Galpón.</i>	- 15 -
2.2.26	<i>Granja, Plantel Avícola.</i>	- 15 -
3.	ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	- 17 -
3.1	Levantamiento de información	- 17 -
3.1.1	<i>Antecedentes del sector.</i>	- 17 -
3.1.2	<i>Generalidades.</i>	- 19 -
3.1.2.1	<i>Nombre o Razón Social.</i>	- 19 -
3.1.2.2	<i>Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).</i>	- 19 -
3.1.2.3	<i>Imagen Corporativa.</i>	- 20 -
3.1.3	<i>Análisis del Entorno Externo.</i>	- 20 -
3.1.3.1	<i>Factores Políticos y Legales.</i>	- 20 -
3.1.3.2	<i>Factores Económicos.</i>	- 22 -
3.1.3.3	<i>Factores Sociales, Culturales y Demográficos.</i>	- 23 -
3.1.3.4	<i>Factores Tecnológicos.</i>	- 26 -
3.1.3.5	<i>Factores Competitivos.</i>	- 27 -
3.1.3.5.1	<i>Rivalidad actual entre competidores.</i>	- 29 -
3.1.3.5.2	<i>Entrada de nuevos competidores.</i>	- 31 -
3.1.3.5.3	<i>Desarrollo de productos sustitutos.</i>	- 33 -
3.1.3.5.4	<i>Poder de negociación de los clientes.</i>	- 34 -
3.1.3.5.5	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	- 36 -
3.2	Análisis de datos	- 39 -
3.2.1	<i>Desarrollo del Modelo de Negocio.</i>	- 39 -
3.2.1.1	<i>Segmento de mercado.</i>	- 39 -
3.2.1.2	<i>Propuesta de valor.</i>	- 41 -
3.2.1.3	<i>Canales.</i>	- 45 -
3.2.1.4	<i>Relación con los clientes.</i>	- 49 -
3.2.1.5	<i>Fuentes de ingreso.</i>	- 50 -
3.2.1.6	<i>Recursos clave.</i>	- 51 -
3.2.1.7	<i>Actividades clave.</i>	- 54 -

3.2.1.8 Socios estratégicos.....	- 55 -
3.2.1.9 Estructura de costos.....	- 57 -
3.2.2 Formulación Estratégica.	- 58 -
3.2.2.1 Misión.	- 58 -
3.2.2.2 Visión.	- 59 -
3.2.2.3 Valores de la empresa.....	- 59 -
3.2.2.4 Objetivos Estratégicos.	- 60 -
3.2.2.4.1 Perspectiva Financiera.	- 60 -
3.2.2.4.2 Perspectiva de Clientes.	- 60 -
3.2.2.4.3 Perspectiva Procesos Internos.	- 60 -
3.2.2.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	- 61 -
3.2.2.5 Matriz FODA.	- 62 -
3.2.2.5.1 Análisis de Fortalezas.....	- 62 -
3.2.2.5.2 Análisis de Debilidades.....	- 63 -
3.2.2.5.3 Análisis de Amenazas.....	- 64 -
3.2.2.5.4 Análisis Oportunidades.....	- 65 -
3.2.2.6 Acciones Estratégicas.	- 68 -
3.2.2.6.1 Acciones para el Ámbito de Procesos Internos.	- 68 -
3.2.2.6.2 Acciones para el Ámbito de Aprendizaje y Crecimiento.....	- 74 -
3.2.2.6.3 Acciones para el Ámbito Financiero.	- 75 -
3.2.2.6.4 Acciones para el Ámbito de Clientes.	- 76 -
3.2.2.7 Políticas.	- 78 -
3.2.2.7.1 Administrativas.	- 78 -
3.2.2.7.2 Para Empleados.....	- 78 -
3.2.2.7.3 Para Clientes.	- 78 -
3.2.2.7.4 Para Proveedores.	- 78 -
3.2.3 Organización.	- 79 -
3.2.3.1 Organigrama Estructural.	- 79 -
3.2.3.2 Organigrama Funcional.	- 79 -
3.2.4 Control.....	- 80 -
3.2.4.1 Monitoreo Administrativo.....	- 95 -
3.2.4.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.	- 97 -
3.2.4.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.....	- 99 -
3.2.4.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	- 100 -
4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS	- 101 -
4.1 Preparación De Información Componente Económico	- 101 -

4.1.1 Inversión.....	- 101 -
4.1.1.1 Activos Fijos.....	- 101 -
4.1.1.2 Activos Intangibles.....	- 104 -
4.1.1.3 Capital de trabajo.....	- 104 -
4.1.2 Costos y Gastos.....	- 105 -
4.1.2.1 Costos de alimentación por etapas.....	- 105 -
4.1.2.2 Costo de vacunación por etapas.....	- 107 -
4.1.2.3 Sistema de producción semanal y anual.....	- 108 -
4.1.2.4 Costos totales.....	- 110 -
4.1.2.5 Depreciaciones y amortizaciones.....	- 113 -
4.1.3 Estado de Resultados Integral.....	- 115 -
4.1.4 Presupuesto.....	- 116 -
4.1.4.1 Ingresos.....	- 116 -
4.1.4.2 Egresos.....	- 118 -
4.1.5 Estados Financieros.....	- 120 -
4.1.5.1 Cálculo del Capital de trabajo.....	- 120 -
4.1.5.2 Estado de Resultados Integral.....	- 121 -
4.1.5.3 Flujo de Efectivo.....	- 122 -
4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados.....	- 123 -
4.2.1 Valor Presente Neto (V.P.N o V.A.N).....	- 123 -
4.2.2 Tasa Interna De Retorno (T.I.R).....	- 123 -
4.2.3 Tasa De Descuento.....	- 123 -
4.2.4 Período De Recuperación De Inversión.....	- 123 -
4.2.5 Relación Beneficio Costo.....	- 123 -
4.2.6 Punto De Equilibrio.....	- 124 -
4.2.7 Ficha técnica.....	- 124 -
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 125 -
5.1 Conclusiones.....	- 125 -
5.2 Recomendaciones.....	- 127 -
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	- 129 -
6.1 Bibliografía.....	- 129 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Imagen corporativa de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 20 -
Figura 2. Provincias del Ecuador y sus niveles de producción avícola.	- 24 -
Figura 3. Fuerzas competitivas según Michael Porter.	- 28 -
Figura 4. Esquema de producción avícola en Ecuador.	- 38 -
Figura 5. Segmento de mercado.	- 40 -
Figura 6. Segmento de mercado de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 41 -
Figura 7. Propuesta de valor.	- 42 -
Figura 8. Pollos de engorde en la semana 8.	- 43 -
Figura 9. Interior del galpón y su automatización de procesos.	- 44 -
Figura 10. Propuesta de valor de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 44 -
Figura 11. Canales de comunicación, distribución y ventas.	- 45 -
Figura 12. Canales de comunicación y distribución de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 46 -
Figura 13. Página web oficial para usuarios, clientes y proveedores.	- 47 -
Figura 14. Sección de consultas y sugerencias en web oficial.	- 47 -
Figura 15. Implementación Chatbot para interacción 24/7 con stakeholders.	- 48 -
Figura 16. Notificaciones automatizadas de visitas clientes nuevos.	- 48 -
Figura 17. Relación con los clientes.	- 49 -
Figura 18. Relación con los clientes de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 50 -
Figura 19. Fuentes de Ingresos.	- 51 -
Figura 20. Fuentes de ingreso de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 51 -
Figura 21. Recursos clave.	- 52 -
Figura 22. Recursos clave de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 54 -
Figura 23. Actividades clave.	- 54 -
Figura 24. Actividades clave de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 55 -
Figura 25. Asociaciones clave o socios estratégicos.	- 56 -
Figura 26. Socios estratégicos de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 57 -
Figura 27. Estructura de costos.	- 57 -
Figura 28. Estructura de costos de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 58 -
Figura 29. Mapa Estratégico de EMPROAVI ECUADOR S.A.	- 61 -
Figura 31. Organigrama Estructural de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 79 -
Figura 32. Organigrama Funcional de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.	- 80 -
Figura 33. Valores obtenidos para VAN, TIR y B/C.	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características del pollo Broiler en pie por su ámbito.....	- 43 -
Tabla 2. Análisis de las fortalezas Emproavi Ecuador S.A.S.	- 62 -
Tabla 3. Análisis de las debilidades Emproavi Ecuador S.A.S.....	- 63 -
Tabla 4. Análisis de las amenazas Emproavi Ecuador S.A.S.	- 64 -
Tabla 5. Análisis de las oportunidades Emproavi Ecuador S.A.S.	- 65 -
Tabla 6. Acciones estratégicas para primer objetivo de Procesos Internos.	- 68 -
Tabla 7. Acciones estratégicas para segundo objetivo de Procesos Internos.....	- 69 -
Tabla 8. Acciones estratégicas para tercer objetivo de Procesos Internos.....	- 70 -
Tabla 9. Acciones estratégicas para cuarto objetivo de Procesos Internos.....	- 73 -
Tabla 10. Acciones estratégicas para primer objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.	- 74 -
Tabla 11. Acciones estratégicas para primer objetivo Financiero.	- 75 -
Tabla 12. Acciones estratégicas primer objetivo de Clientes y Marketing.....	- 76 -
Tabla 13. Acciones estratégicas segundo objetivo de Clientes y Marketing.	- 77 -
Tabla 14. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo.	- 95 -
Tabla 15. Actividades propuestas para el Monitoreo de Empleados.	- 97 -
Tabla 16. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo de Clientes.....	- 99 -
Tabla 17. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo de Proveedores.	- 100 -
Tabla 18. Activos fijos.....	- 101 -
Tabla 19. Activos Intangibles.	- 104 -
Tabla 20. Capital de trabajo.	- 104 -
Tabla 21. Costo de alimentación por etapas durante las 8 semanas de un ciclo productivo.-	105 -
Tabla 22. Consumo de alimento para cada etapa, tanto de maíz como de balanceado.....	- 106 -
Tabla 23. Costo de alimentación total para un ciclo de producción y año productivo	- 107 -
Tabla 24. Dosis de vacunas a ser aplicadas y costo total por vacunación.	- 107 -
Tabla 25. Planificación del ciclo productivo semanal	- 108 -
Tabla 26. Planificación del ciclo productivo anual.....	- 109 -
Tabla 27. Costos mensuales de operación	- 110 -
Tabla 28. Resumen anual de costos variables.....	- 112 -
Tabla 29. Resumen anual de costos fijos.	- 112 -
Tabla 30. Cálculo de costos (unidad, cantidad, p. unitario, frecuencia y costo mensual). .	- 113 -
Tabla 31. Depreciaciones y amortizaciones.....	- 113 -
Tabla 32. Estado de resultados proyectados para 5 años de vida del proyecto.....	- 115 -
Tabla 33. Capacidad de producción anual.	- 116 -
Tabla 34. Porcentaje de venta por tipo de presentación del producto final	- 116 -
Tabla 35. Rendimiento de pollo en pie (vivo) y en canal (faenado) en kg/pollo.....	- 116 -
Tabla 36. Venta obtenida en kg por tipo de presentación del producto final	- 117 -
Tabla 37. Venta en kg por tipo de presentación del producto y partes faenadas	- 117 -
Tabla 38. Precio de venta del producto en pie o faenado	- 117 -
Tabla 39. Ingreso total por venta de productos	- 118 -
Tabla 40. Estado de Resultados para identificar los Egresos.....	- 118 -
Tabla 41. Cálculo del Capital de Trabajo.	- 120 -
Tabla 42. Estado de Resultados Integral.....	- 121 -

Tabla 43. Indicadores financieros para el Flujo de Efectivo.....	- 122 -
Tabla 44. Cálculo VAN, rel. Costo/Beneficio, y TIR con tasa de descuento 10%	- 122 -
Tabla 45. Período de Recuperación de la Inversión.....	- 123 -
Tabla 46. Punto de Equilibrio	- 124 -
Tabla 47. Ficha técnica	- 124 -

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general diseñar un proyecto cuya esencia radica en la creación de una empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde o tipo Broiler. La estructura de este plan de negocios inició con el análisis externo-interno de la organización, identificando amenazas y oportunidades, también se enfocó la etapa exploratoria y de reconocimiento. Es importante precisar que, se incluyó el levantamiento de la información, los antecedentes del sector agroindustrial y generalidades que conforman la propuesta para el cumplimiento del proyecto. Se aplicó un desarrollo de modelo de negocio según el lienzo Canvas de tal forma que, se desarrolló las herramientas adecuadas para la formulación estratégica. Se implementó el uso de metodologías tales como matriz FODA, acciones estratégicas, políticas, se propuso un organigrama funcional y estructural y se efectuó la sección de control y monitoreo en todos sus ámbitos.

Posteriormente, se preparó la información pertinente al componente económico, partiendo desde la inversión requerida, los costos y gastos, el análisis centralizado en el giro de negocio respectivo, especificando en todo lo que se requiere presupuestar para lograr ciclos productivos rentables, para luego pasar al análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Se reforzó los argumentos para asegurar la viabilidad del proyecto con las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Finalmente, con toda información, se enlistó toda la referencia bibliográfica utilizada a lo largo del presente. Esta información permitió estructurar los estados e índices financieros para determinar la factibilidad y rentabilidad del proyecto propuesto con una TIR resultante de 20,85%, asegurando y confirmando un retorno de la inversión.

ABSTRACT

The general objective of this research work is to design a project whose essence lies in the creation of a poultry production company dedicated to the raising and marketing of broilers. The structure of this business plan began with the external-internal analysis of the organization, identifying threats and opportunities, the exploratory and reconnaissance stage was also referenced. It is important to specify that this part of the document also included the collection of information, the background of the agro-industrial sector and generalities that make up the proposal for the crystallization of the project. A business model development was applied according to the Canvas in such a way that, managing to develop the appropriate tools for strategic formulation. The use of methodologies such as a SWOT matrix, strategic actions, policies was implemented, a functional and structural organization chart was proposed and finally the control and monitoring section was conducted in its four areas.

Next, it was oriented in the preparation of the information pertinent to the economic component, starting from a journey on the required investment, costs and expenses, the centralized analysis in the respective line of business, being specific in everything that is required to pay to achieve a profitable production cycle to then move on to the other component that consisted of the analysis and interpretation of the results obtained. In this fragment, the arguments were reinforced to ensure the viability and profitability of the project with the pertinent conclusions and recommendations. With all this information, all the bibliographic reference used throughout the present was listed. This information allowed structuring the financial statements and indexes to determine the feasibility and viability of the proposed project with a resulting IRR of 20.85%, ensuring and confirming a return on investment.

INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial avícola a nivel global, por varias décadas, ha venido siendo un referente generador de diversas alternativas beneficiosas tales como ser una fuente de alimentación, desarrollo, bienestar, trabajo, sostenibilidad y sustentabilidad. De hecho, su crecimiento se ha incrementado con una velocidad similar a la del incremento poblacional.

Ecuador no ha sido la excepción en este crecimiento, pues, desde el año 1957 se establece la primera planta de incubación artificial en Pichincha y a principios del año 1970 la actividad había logrado reunir experiencia suficiente para iniciar un camino competitivo contra otros países de la región. Hasta ese momento había logrado fortalecer sus procesos productivos, apalancar estrategias que controlaban y mitigaban el impacto de las epidemias o de la mortalidad como tal de las aves y, de manera general, había ganado mucha importancia con el apareamiento de empresas avícolas y granjas con un enfoque industrializado, en la mayoría de los casos ubicadas en provincias como Guayas, Manabí, Pichincha y El Oro.

Mediante una retrospectiva se hace hincapié en este antecedente, con ello entonces se dice que el sector agroindustrial ha crecido de forma considerable. Pero atravesando el año 2022 tiene una relevancia mucho más alta debido al involucramiento de la tecnología como fuente de innovación para procesos en general dentro de la cadena productiva. La tecnología, al igual que ha podido influir en otros sectores productivos, ha impactado de una manera positiva en los adelantos y aportes dentro de la avicultura y sus procesos derivados inclusive y se considera un factor que debe ser bien aprovechado en una época en la que la resiliencia, el emprendimiento y la generación de plazas de trabajo deben ser el objetivo de la sociedad colectivamente.

El objetivo del presente trabajo de titulación es plantear y llevar a cabo un plan de negocios para la creación de una empresa avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde (llamados también Broilers). Esto mediante la aplicación de herramientas administrativas como estudio de entorno y mercados potenciales, factores internos que serán necesarios para operar, producir y generar ciclos productivos eficientes, así como la incorporación de un plan de marketing y la solidez que avala la preparación de la información del componente económico y financiero garantizado por su análisis, interpretación y presentación de resultados. De este modo se encamina a determinar su viabilidad y factibilidad.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1 Título del trabajo de titulación

Plan de negocios para la creación de una empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broilers.

1.2 Planteamiento del problema

La necesidad imperiosa del ser humano por evolucionar a lo largo de la historia le ha permitido desarrollar diversos métodos y un sin número de estrategias para satisfacer sus necesidades primarias, y, sobre todo, para apalancar su supervivencia mediante una alimentación rica en nutrientes y proteínas.

La opinión global y como recopilación de los principales criterios de autores conocedores sobre este ámbito consolidadamente se recalca que , en sus inicios, la avicultura era practicada casi exclusivamente por agricultores y amas de casa en las zonas rurales y semiurbanas alrededor del mundo, para quienes el principal objetivo giraba en torno al suministro de la carne como tal y cierta cantidad de huevos para el dispendio netamente familiar y quizá solamente el excedente se lo podía vender a los lugares aledaños con una modalidad de venta o intercambio (Vaca, 1991).

Varios años después, cercano y a principios del siglo veinte y uno, con los primeros avances de la era tecnológica, las opiniones se vuelven más sofisticadas. El criterio sobre la avicultura es catalogado como una actividad que ofrece alternativas nutricionales y comerciales altas, brinda al pequeño y mediano productor rentabilidad económica y definitivamente logra dinamizar la economía porque permite intervención de otras líneas de servicios y productos asociados, así como la participación de diferentes stakeholders. Desde luego, esto implica esfuerzos y constantes sacrificios, pero con empeño de quienes incursionan en este sector, los resultados pueden ser satisfactorios (Pedroza et al., 2005).

La agroindustria de la producción avícola, en su conjunto, puede incluir a varios sectores de la población, pudiendo éstos ser desde pequeños colectivos familiares, los

cuales con su contribución, permiten el abastecimiento de mercados locales, lugares en los que hay limitada producción por volumen, y usualmente dirigen sus ventas a pequeñas redes de comerciantes (formales o informales), hasta llegar a las grandes empresas ya industrializadas, que manejan cadenas productivas muy bien elaboradas y que utilizan teoría y práctica académica en cada módulo y etapa de la cadena productiva. Es muy común encontrar en este último grupo, la implementación de cadenas de valor integradas.

Es pertinente también plantear un análisis del consumo y de la producción global. En cada país los precios ofertados en el mercado avícola pueden oscilar significativamente, esto obedeciendo a las variaciones estacionales (ejemplo, precios más altos durante festividades o incremento de precio de productos sustitutos porque la demanda aumenta). Los costos de producción y la competencia de otros productos de igual forma fluctuarán (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2022).

Por lo explicado, los costos de producción son muy inconsistentes y pueden variar considerablemente de una localidad a otra. Se basan en gran medida en las particularidades del producto final (ejemplo, la carne de res o de cerdo tarda más en estar lista para el consumo que la carne de aves de engorde, por ello implican mayores costos y éste corresponde a un ejemplo de particularidad). Las aves de corral tienden a ser más baratas que otras carnes porque son eficientes en términos de homologación de alimentos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2022).

Es interesante identificar que la mayoría de los países logran generar el desarrollo del mencionado sector económico y abastecerse solamente con sus producciones locales como es el caso de Ecuador. Sin embargo, el incremento de su consumo es directamente proporcional al incremento de la población, por tal motivo el comercio internacional paulatinamente va incrementando también. La tecnificación ha permitido aportar para que este crecimiento se desarrolle con mucha más tenacidad, si se compara el sector hasta hace un par de décadas atrás. Esta tecnificación ha permitido a estos países en desarrollo abaratar los cortes de carne y, en tal virtud, una reducción de la calidad en sus productos (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2022).

Ahora bien, se considera pertinente también añadir algunas cifras locales sobre aspectos de producción, pues es importante dimensionar la cantidad de recursos que dinamiza este mercado o sector económico y las oportunidades de desarrollo que genera a la sociedad. En el Ecuador, por ejemplo, el sector avícola ha tenido un crecimiento paulatino. En función del análisis recolectado entre los años 2018 y 2019 se puede mencionar que, entre las principales provincias del Ecuador, la cantidad de empresas avícolas, entre granjas tecnificadas o con criterio artesanal han crecido en un 27% en promedio aportando de este modo para que la carne de pollo forme parte de la canasta familiar básica de todos los ecuatorianos por su accesibilidad, versatilidad y demás características que confluyen para un manejo económicamente saludable (Sánchez et al., 2020).

La crianza de animales en granjas definitivamente no es algo nuevo. Es una actividad distribuida en cada rincón o localidad de nuestro planeta y en cada una de ellas, se implementa diferentes procesos de producción para cumplir su objetivo final, el cual consiste en proporcionar una fuente alimenticia para quienes sea productores o consumidores. Esta actividad que ha venido siendo desde su apareamiento, actos primitivos y de sobrevivencia, se han ido perfeccionando gracias a los avances sustentados en la ciencia y la tecnología, se deriva su valor agregado y la complejidad que actualmente brinda esta actividad.

Varios autores también coinciden en que la conducta de la sociedad se orienta al consumismo y los recursos naturales renovables y no renovables del planeta son más escasos. En tal virtud, irremediablemente el ser humano debe reinventarse, si es que pretende seguir siendo una especie dominante. Reinventar la manera de cómo explota los recursos y qué hace para sustituirlos o evitar su agotamiento total.

Es de vital importancia encontrar, desarrollar y ofrecer una alternativa sostenible para la generación de fuente de alimento para el consumidor final reinventando la manera de cómo conseguirlo. Principalmente siendo condescendiente con los recursos naturales y aprovechando que se vive en la cuarta era llamada “Tecnológica”, haciendo uso de herramientas que permitan automatizar y optimizar la cadena productiva en cada una de sus fases.

El objetivo del presente trabajo de titulación gira en torno a demostrar la viabilidad y rentabilidad de una empresa que se dedica a este giro de negocio, mediante el análisis

de la situación actual y su proyección para los próximos años, a pesar de los efectos de posibles pandemias, catástrofes naturales, guerras o conflictos bélicos, entre otros fenómenos sociales y naturales, lo cual al momento se ha podido evidenciar, que no son factores que puedan incidir en la negativa de llevar a cabo dicha actividad agroindustrial. Lograrlo de forma responsable, sustentable, sostenible y aprovechando el beneficio de la tecnología, la digitalización y automatización de procesos y sobre todo siendo amigable con la naturaleza es algo que se puede llevar a cabo.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo General.

- Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broiler.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis situacional para la empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broiler.
- Elaborar la formulación estratégica para la empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broiler.
- Evaluar la factibilidad para la empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde tipo Broiler.

1.4 Justificación del estudio

Entiéndase a la justificación del estudio como aquella actividad que permite evidenciar, dentro de la utilización de distintos tipos de recursos, que sus beneficios son mayores en comparación con los costos, permitiendo de este modo alcanzar los objetivos de un plan de negocio (R. Hernández et al., 2014).

A lo largo de varios años, en lo personal se ha podido efectuar varias visitas las localidades de Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de Los Bancos y Puerto Quito, inicialmente con criterio recreacional, pero a medida que el tiempo transcurría, el enfoque fue cambiando al identificar las bondades de estas localidades. Estos viajes

han permitido evidenciar los beneficios de su geografía, factores climáticos, espacios naturales, recursos, y un sin número de características que hacen de éste sector perteneciente a la Provincia de Pichincha, una localidad productiva y óptima para generar diferentes proyectos.

Es motivante saber que se puede implementar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera universitaria en varias ideas tangibles de negocio y justamente ésta es una de ellas. Encontrar ese balance de generar ingresos, proporcionar plazas nuevas de trabajo, tributar al estado los respectivos impuestos, aportar para la utilización responsable de recursos naturales y, sobre todo, entregar a la sociedad un servicio de calidad que apunte a satisfacer una necesidad básica del ser humano no es una utopía. Se considera que lograr todos los hitos mencionados anteriormente es factible con un adecuado proceso de planificación, métodos claramente definidos, estrategias innovadoras y estratégicas, para finalmente, orientar todo ello a la resiliencia, logrando superar situaciones complejas que han afectado a la sociedad en general.

La humanidad en general se ha visto afectada a lo largo de los últimos años por diferentes hechos, sean estos sociales, económicos, naturales, políticos, que han causado pérdidas de plazas de empleo, cierre de empresas, una competencia desleal en el mercado laboral. En tal virtud, es un deber de todos los involucrados la propuesta de situaciones o planes para cambiar esta realidad. Justamente la iniciativa de generar empresas va de la mano con el compromiso de formación de los futuros profesionales de la nación en Administración y ramas afines. Aplicar los conocimientos recibidos en un ecosistema real.

El deseo ferviente al desarrollar el presente trabajo de titulación se proyecta, a largo plazo, a plasmar esta idea de negocio sustentable y convertirlo en realidad. La firme convicción de incursionar en un mundo diferente al que se vive en la gran ciudad y contrastar cómo se manejan las costumbres y tradiciones en cada localidad. Se ha podido confirmar que es un nicho de mercado muy dinámico en el cual se puede aportar todas las capacidades administrativas, financieras, contables, logísticas productivas de procesos, y por supuesto, una de las más importantes, la del recurso humano.

1.5 Tipo de estudio y diseño metodológico

1.5.1 Campo o universo de la investigación.

Hace referencia a la necesidad de una zambullida preliminar para familiarizarse con el universo o campo de investigación en el que el estudio será enfocado, identificando la mayor cantidad de actores o informantes que contribuyan con datos y que ayuden al investigador, generando una sinergia entre la situación de investigación y la realidad, sin dejar de lado por su puesto, la verificación de factibilidad para llevar o no el estudio (R. Hernández et al., 2014).

La delimitación, de hecho, se constituye como la parte principal de los planteamientos cuantitativos. Cuando se plantea de forma adecuada un problema, el mismo hecho de tal acción da la pauta para asegurar que parte de este problema ya presenta una resolución. El autor plantea que mientras más exactitud interviene, las probabilidades de llegar a una solución satisfactoria del problema aumentan de igual forma (Ackoff, 1967).

El campo de investigación para este proyecto se ajusta a la provincia de Pichincha, específicamente en el cantón Puerto Quito dado que en ese lugar se establecerá la granja productora, galpones de producción, centro logístico y de acopio de insumos o materia prima para la alimentación de los pollos de engorde, mientras que, en los cantones de Santo Domingo de los Tsáchilas, San Miguel de los Bancos, Puerto Quito y Quito constituirán las localidades para la comercialización del producto.

En Puerto Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas y Quito existe una gran cantidad de dispensas, tiendas de barrio, frigoríficos y centros de faenamiento de pollo. Estos lugares son de vital importancia pues servirán para desarrollar investigación de campo, permitirán recopilar información indispensable para formular criterios financieros, económicos y tomar sus resultados como referencia para estudios de mercado.

1.5.2 Tipo de la investigación.

El tipo de estudio que se utilizará en esta investigación será de enfoque cualitativo (aquella que no es ni estandarizada ni numérica), debido a que se basa en el análisis de las características de un colectivo social o un determinado fenómeno sin necesidad de haber conocido sus relaciones. En tal virtud, a lo largo del presente plan, se necesitará analizar los datos y características del segmento poblacional que consume el producto de carne de ave sin alterarlas de ninguna forma para la creación de estrategias en el plan de negocios adecuadamente (R. Hernández et al., 2014).

1.5.3 Diseño de la investigación.

En tanto, el tipo de diseño será de tipo descriptivo, de corte transversal e investigación no experimental debido a que, en primera instancia, se buscará especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Se describirá tendencias de un grupo o población en función a sus gustos y preferencias. Se especificará las propiedades importantes de este segmento de la población identificado en cuanto a la preferencia del producto, bien sea por sus características o valor agregado pero sin alterarlas (R. Hernández et al., 2014).

Finalmente se segmentará un nicho de posibles clientes y se lo podrá resumir. En tal virtud, mediante la investigación descriptiva se podrá llevar a cabo un plan de negocios que analice las principales características del segmento poblacional que consume carne de pollo como fuente alimenticia pudiendo delimitarla y segmentarla con precisión. Será de corte transversal debido a que se enfocará en analizar datos de diferentes variables en el conjunto particular de muestra anteriormente explicado durante un determinado intervalo de tiempo (R. Hernández et al., 2014).

1.5.4 Técnicas e instrumentos para recolección y procesamiento de información.

En cumplimiento al primer objetivo específico se efectuará un análisis situacional, el cual está compuesto del análisis situacional externo (macroentorno o macroambiente y microentorno o microambiente) y el análisis situacional interno (se utilizará un F.O.D.A). En tanto, los instrumentos a utilizar son principalmente fuentes de tipo secundaria tales como, información obtenida de sitios oficiales, escritas y digitales como: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, Código Orgánico de Producción, Comercio e inversión, Ley de Sanidad Animal, Reglamento General a la Ley de Sanidad Animal, Reglamento de Control de la Instalación y

Funcionamiento de las Granjas Avícolas, Banco Central del Ecuador, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro.

La Técnica de recolección de información radicará principalmente en investigación de tipo documental. El instrumento por utilizar serán notas bibliográficas. El procesamiento de datos estará construido por resumen narrativo y parafraseo, así como la construcción de tablas y figuras con la información asociada. Se utilizará para el desarrollo de la matriz F.O.D.A los antecedentes del sector y sus generalidades, información recabada de fuentes como la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador y Asociaciones Regionales de Avicultores, regularizadas en el Ecuador, tanto fuente digital como escrita, entre ellas, revistas, publicaciones, boletines o sitios web.

Respecto al segundo objetivo específico el cual hace referencia a la construcción y formulación estratégica se puede mencionar que el tipo de fuente será primario. En tanto, las técnicas de recolección radicarán en el uso de la observación. Los instrumentos pertinentes por utilizar serán guías de observación pues en esta sección e incluye, la misión, visión, valores de empresa, objetivos estratégicos haciendo hincapié a las diferentes perspectivas tales como financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Bajo los criterios de las políticas de igual forma se incluirá las de tipo administrativas, para empleados, para clientes, para proveedores. En cuanto al procesamiento de datos, en cada ítem se utilizará herramientas de calidad. Es pertinente detallar el desarrollo de organigrama estructural y funcional con autoría propia.

Finalmente, en línea al tercer objetivo específico se efectuará una evaluación de factibilidad financiera de la empresa. En esta sección se incluirá análisis, interpretación y presentación de resultados de todo el componente económico obtenido de la localidad. La información será obtenida resultado de indicadores publicados por el MAGAP y CONAVE. Los instrumentos por su parte serán guía de observación y su procesamiento de datos principalmente tabulación de respuestas y presentación de gráficos y tablas de cuantificadores.

2. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial para el presente trabajo de titulación consiste en una sección de vital importancia. Corresponde a un conjunto de párrafos con citas y bibliografía, los cuales, dan a conocer aspectos teóricos, antecedentes corroborados, ubicando al contenido dentro de un marco general de ciencia (R. Hernández et al., 2014).

La recopilación de toda esta información añade un espíritu activo de investigación apegada al expertiz validado y publicado por los principales autores dentro de los ámbitos administrativo, gerencial y organizacional. La acción más importante es, en consecuencia, la revisión adecuada de literatura disponible alineada a los temas abordados de una manera ordenada y sistemática, así como el poder contar con fuentes académicas confiables para la validación y certificación de la información.

Su estructura estará compuesta de dos subtemas. Por un lado, la sección del marco teórico la cual tiene como sustento principal la teoría y para que dicha fuente logre conducir y respaldar cualquier tipo de análisis en el desarrollo a lo largo de la propuesta y, por otro lado, la sección del marco conceptual que constituye la interpretación de los conceptos fundamentales al tema de investigación.

2.1 Marco Teórico

Diversos son los representantes de la academia que le atribuyen al plan o trabajo de titulación como una acertada alternativa presta para que los estudiantes logren obtener su título de tercer nivel. Constituye una investigación estructurada, fundamentada, cuyo objetivo central es el de demostrar la capacidad de manejo de los conocimientos adquiridos durante todas las etapas o niveles que conforman cierto grado de titulación (UNIR, 2022).

En cuanto a su estructura, debe ser organizado en tres partes principalmente. En primer lugar, se tiene las páginas preliminares, luego la estructura del proyecto de investigación y finalmente referencias y bibliografía. Sus características radican especialmente en la presentación de su información, tales como la organización, sistematización de la información y relevancia en cuanto a su contenido (Reidl, 2012).

En esta sección se incluirá conceptos y definiciones de varios autores para encaminar de una manera objetiva el campo de estudio mediante una clara explicación sobre las principales herramientas a ser utilizadas a lo largo del plan. En la primera sección se iniciará con el análisis Pest o Pestel, posteriormente se abordará el análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

A continuación, se tratará abordará el modelo de negocio, enfocando el modelo o lienzo Canvas y finalmente sobre los factores externos determinantes de una organización, mencionando y desglosando cada uno de ellos como lo son factores políticos y legales, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos. En la segunda sección se abordará una explicación ampliada en cuanto al análisis interno y en la tercera sección se analizará teoría de índole financiera.

Respecto al Análisis PEST o también conocido como PESTEL fue diseñado originalmente como un análisis para entornos de negocios determinados. Radica en una indagación de factores macro en los que el negocio planteado se desenvuelve. En general, los principales autores coinciden en atribuirle cualidades de utilidad y eficiencia a esta herramienta pues logra captar y mostrar aquellos factores de los que depende que, determinado sector o mercado se maximice o minimice y, sobre todo, brinda alternativas de información a considerar para establecer posicionamiento u orientar una línea clara de un negocio robusto para quienes lo utilizan (Jaramillo, 2004).

Desglosando el término PEST, recoge a modo de acrónimo las iniciales de las palabras que la conforman, haciendo referencia a los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Al referirse a factores externos, es importante enfatizar que están lejanos al control de las empresas u organizaciones y sus efectos pueden ser negativos o positivos. Cuando se refiere a que pueden ser positivos es porque tiene trascendencia al tiempo de desarrollar determinado producto o servicio, una empresa, un negocio, todo un plan estratégico y ampliando también el perfeccionamiento de actividades empresariales en general. Por otro lado, cuando hace hincapié a efectos negativos, refiere a posibles amenazas en cualquier de las líneas de tiempo, sea retrospectivamente, durante el presente o proyectándose para el futuro desarrollo organizacional, empresarial en sus sectores de competencia (Jaramillo, 2004).

En 1980 se publica el libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* con autoría de Michael Porter en el cual, el autor explica la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de él. Radica en la premisa que la empresa u organización debe evaluar sus metas a corto, mediano y largo plazo, consolidando el criterio de los recursos suficientes frente a las cinco fuerzas previamente explicadas, que, como se explicó, influyen en la competencia de cada sector o mercado. Estas fuerzas son: amenaza nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y las amenazas de ingreso de productos sustitutos (Hill & Jones, 2011).

Ahora, es pertinente referirse al modelo de negocios y en tal virtud, se precisa que un modelo de negocios recoge las bases de creación de valor de un negocio, empresa o también denominada organización, o explicándolo de otra forma, es un primer boceto el cual colecta los pilares que la sostienen. Su objetivo es conceptualizar de forma muy clara el nivel de influencia de estos pilares y cómo denotan en el negocio analizado. De forma global se menciona que tiene nueve módulos componentes: Segmento de mercados, Propuestas de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave, Estructura de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El estudio y la concepción del análisis situacional de una empresa es de crucial importancia también, pues constituye una vista completa sobre el desenvolvimiento de la organización en un instante concreto. En éste se toma en cuenta varios factores, tanto de índole interno como externo, los cuales influyen de sobre manera en cuanto a la proyección de ésta en su mercado o entorno competitivo y demostrar sus capacidades más relevantes. En esencia, el análisis situacional lo que busca es forjarse como el primer escalón de una organización para intentar establecer una relación a largo plazo con sus clientes y con su mercado competitivo. Permite clarificar un mapa de la situación actual y permite coordinar cuáles deberían ser las acciones a corto, mediano y largo plazo en pro del desarrollo de la organización. Da pautas entonces a los directivos para la toma de decisiones de ser necesario (M. Hernández, 2014).

El análisis interno hace referencia a la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, dando de este modo a los administradores, la información necesaria y

pertinente para optar un modelo adecuado y las estrategias de competencia que admitan a la organización lograr una ventaja competitiva prolongada e incesante. Los principales pilares que son analizados en esta sección son el análisis de recursos, las capacidades y las competencias. Corresponde a un componente de pensamiento estratégico que se encamina a la focalización de las estrategias, por un lado, que habiliten el uso de oportunidades externas analizadas y neutralizar de alguna forma las amenazas vigentes, pero al mismo tiempo, con las fortalezas se enfoca para protegerlas, inclusive de ser el caso robustecerlas y finalmente mitigar o suprimir completamente las debilidades (Jaramillo, 2004).

En cuanto al modelo de negocio, la relación que tiene con el FODA es justamente ello. La meta es crear, ajustar o afinar el modelo de negocio específico de la organización que mejor se adapte a sus recursos y capacidad con las demandas del entorno en que opera. Los principales pilares que son analizados en esta sección son el análisis de recursos, las capacidades y las competencias (Hill & Jones, 2011).

En cuanto al análisis externo, hace referencia a otro de los componentes del proceso de administración estratégica. Su objeto principal corresponde a la identificación de oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que posiblemente lleguen a influir en la consecución de su misión (Baquero, 2018).

La misión, visión y valores para la empresa es imprescindible analizar la estrategia corporativa, primero deberá definir las metas y la misión de la empresa. Generalmente la misión está construida bajo parámetros claros tales como explicando el giro del negocio, la razón de ser de la organización, detallando a qué segmento de clientes está orientado, enfatizando qué productos y servicios oferta y por supuesto, efectuando hincapié en la ventaja competitiva que la destaca, sus valores empresariales o filosofía y finalmente aquellos principios organizacionales. La visión por su parte hace referencia a cómo la empresa se mira posicionada dentro de unos años a futuro. Finalmente, los valores corresponden al motor ético, moral y social que mueve a la organización, a sus colaboradores, autoridades y demás stakeholders (Hill & Jones, 2011).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 *FODA*. Corresponde a un análisis que diferencia los aspectos propicios y perjudiciales de una organización consolidándola con los factores internos y externos de ésta. De tal forma, se construye una matriz con dos filas y dos columnas como estructura principal (Marcó et al., 2016, pág. 132).

2.2.2 *Misión*. Consiste en explicar consistentemente cuál es la razón de ser de una organización, una situación actual y atributos adicionales que destacan como el giro del negocio, segmento más importante de clientes, el alcance de sus productos y servicios, entre otras características que dan propiedad a su existencia. Cada componente debe estar conducida y concatenada para dar un sentido completo a la misión, permitiendo así concretar una visión clara que posicionará a la organización en un futuro (Sablich, 2007, pág. 123).

2.2.3 *Visión*. Una vez implementada la misión de forma clara, concreta y lo más real posible es el turno de referirse a la visión que no es otra cosa que trazar un rumbo futuro sobre el cual posicionar a la empresa, optimizando mejoras, ampliando mercados y creciendo de forma global. Sirve de proyección y orienta en las decisiones estratégicas de crecimiento y las de competitividad (Gallardo, 2012, pág. 69-70).

2.2.4 *Organigrama*. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización (Daft, 2011, pág. 90-91).

2.2.5 *VAN*. El valor actual neto (VAN) también conocido como valor presente neto (VPN), consiste en un criterio de inversión el cual en esencia reconoce la actualización de cobros y pagos de un proyecto o como tal una inversión para conocer cuánto se pagará o perderá con dicha inversión (Gitman & Zutter, 2012, pág. 159).

2.2.6 *TIR*. La tasa interna de retorno (TIR) corresponde a la determinación de la capacidad de una inversión para generar rentabilidad. Hablando con términos mucho más técnicos, hace referencia al porcentaje de beneficio o pérdida de una inversión para aquellas cantidades que no se han retirado de la inversión inicial o proyecto planteado (van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 326).

2.2.7 *Recursos*. Aquellas personas u objetos que se puedan asignar con flexibilidad entre los diferentes productos y servicios para que la organización se puede adaptar para cumplir con cambios de los requerimientos externos (Daft, 2012, pág. 112).

2.2.8 *Segmentos de mercado*. Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20).

2.2.9 *Propuestas de valor*. Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22).

2.2.10 *Canales*. El autor plantea que las propuestas de valor de las organizaciones podrían y deberían llegar a su posible segmento cliente mediante canales que incluye de tipo comunicacional, de distribución y relacionado al mundo de las ventas (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 26).

2.2.11 *Relaciones con clientes*. En cuanto a las relaciones con clientes son independientes y radican o se acoplan de forma cambiante en cada segmento de (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28).

2.2.12 *Fuentes de ingresos*. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30).

2.2.13 *Recursos clave*. Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34).

2.2.14 *Actividades clave*. Los recursos clave son los activos necesarios para proporcionar los elementos explicados mediante una serie de actividades claves (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36).

2.2.15 *Asociaciones clave*. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38).

2.2.16 *Estructura de costes*. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 40).

2.2.17 *Compost*. Abono orgánico resultante de la descomposición aeróbica o anaeróbica de desechos animales los cuales serán filtrados en primera instancia por las camas ubicadas en los galpones (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 4).

2.2.18 *Compostaje*. Proceso por el cual se transforma los residuos orgánicos en compost (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 5).

2.2.19 *Cama*. Se refiere a la colección de diferentes materiales orgánicos, entre ellos, cascarilla de arroz, viruta de madera, tierra o bagazo de caña la cual es ubicada en el suelo del galpón de crianza de aves y tiene el objetivo de coleccionar los desechos metabólicos de las aves de engorde, siendo esta absorbente y amortiguante, principalmente (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 4).

2.2.20 *Alimento balanceado para animales*. Mixtura generalmente uniforme (50% de cada componente) cuya composición nutricional aporta significativamente para incrementar el metabolismo de las aves de engorde (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 4).

2.2.21 *Excretas de animales tratadas*. Se relaciona a describir al resultado de la excreta animal, incluyendo sólidos y líquidos (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 5).

2.2.22 *Pollos BB de engorde*. Ave proveniente de la incubación de un huevo fértil de razas de gallinas ponedoras las cuales fueron modificadas genéticamente para este fin. El pollo BB de engorde, a diferencia de las razas ponedoras, se encaminan al engorde para su producción de carne (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 7).

2.2.23 *Gallinaza*. Mezcla de los materiales utilizados en la cama con las excretas de aves ponedoras. Contiene alto porcentaje azufre y otros minerales (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 6).

2.2.24 *Pollinaza*. Mezcla de los materiales utilizados en la cama con las excretas de aves de engordes. Con una alta cantidad en proteínas, nitrógeno y muchos otros nutrientes, esta materia puede ser usada como abono orgánico luego del correspondiente compostaje (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 7).

2.2.25 *Galpón*. Infraestructura que alberga aves de una sola especie y edad para diferentes fines como engorde, incubación o ponedoras, permitiendo el adecuado rendimiento (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 6).

2.2.26 *Granja, Plantel Avícola*. Espacio de terreno donde se construyen uno o varios galpones para la crianza de aves, los cuales deben cumplir con normativas sanitarias

estipuladas por AGROCALIDAD, normativas ambientales por MAE y regulaciones de autoridades seccionales (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017, pág. 6).

3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1 Levantamiento de información

3.1.1 Antecedentes del sector.

Es importante mencionar que varios de los autores coinciden en que la avicultura empezó en el Ecuador en el año 1957 con la creación de la precursora planta de incubación artificial llamada Avícola Helvética. Posteriormente, en el año 1958 empezó la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas en la finca “La Estancia” cuya ubicación estuvo siempre localizada en Puenbo, paraje que antes de la creación de la vía Ruta Viva tenía en promedio 45 minutos de distancia con Quito, pero al cabo, el tiempo se acortó a casi 20 minutos actualmente. Esta finca consta como propiedad de la familia Baker, sobre quienes se podría catalogar como una de las principales familias y pioneras en este giro de negocio (Rosales, 2015).

Pero es a partir de 1970 que esta actividad cobra mayor jerarquía con el apareamiento de nuevas empresas, con una logística más avanzada y con mayor volumen de producción mensual. Estas empresas se ubicaron en las provincias de Pichincha, Guayas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Manabí. Tal situación, se dio gracias al impulso proporcionado en el aumento de la demanda de carne de pollo generado por el boom petrolero de aquella época. Muy interesante también tener presente que cambia la perspectiva de a quién iba dirigido este producto pues ya en los años 70's y 80's ya no era un producto de consumo ocasional, sino más bien, parte de la dieta cotidiana de los grupos de ingresos medios y altos (Rosales, 2015).

El consumo de carne de pollo prácticamente ha podido llegar a cada rincón del Ecuador y afortunadamente la producción local logra satisfacer toda la demanda generada por este producto dado que la dinámica de producción se la realiza por ciclos productivos y en un solo año se puede llegar incluso a practicar hasta 5 ciclos por galpón independientemente. El ciclo productivo de un pollo de engorde es de 42 días con peso promedio de 2,4 kilos (Nogales & Andrade, 2013).

De hecho, la carne de pollo (de tipo blanca) llega a ser consumida diariamente y es justamente por este nivel de demanda que en las últimas décadas ha crecido su producción de una manera muy acelerada siendo así por dos factores básicamente, el primero pues por su nivel calórico y, en segundo lugar, porque el porcentaje que

contiene de grasa perjudicial es menor. Otro factor influyente, pero desde el punto de vista del productor es porque la producción en todos sus eslabones productivos, la reproducción y las fases de crecimiento de este tipo de animales es muy corto si se lo compara con otro tipo de carne de origen animal, de este modo, la recuperación de inversión para el productor se la logra en menor tiempo (Sánchez et al., 2020).

Ecuador durante el año de 1990 producía 50 millones de aves pasando a 233,5 millones en el año 2014, lo que representa un crecimiento de más del 400% en solamente quince años. El sector es generador amplio y creciente de cerca de 25000 plazas de empleo directo y dinamiza aún más el sector permitiendo más de 50000 plazas de empleo indirectos. Según el INEC (2012) en el año 1990, el consumo per cápita era de 7 kg de carne de aves al año, pasando para el 2013 a 32 kg. Actualmente, en el periodo pandémico que vivimos, el consumo per cápita se lo estima en 45 kg y la tendencia está en aumento (INEC, 2012).

Las cifras anteriormente mostradas denotan que el sector avícola ha venido experimentando un importante crecimiento en las últimas décadas, tecnificando su producción y generando nuevas estrategias que aporten para su comercialización. El pollo producido en las granjas avícolas nacionales o broiler es producto de diversos cruces de aves hasta dar con este ejemplar caracterizado por ser resistente a enfermedades, mantener un peso adecuado, y una buena distribución física (Rosales, 2015).

Esta raza de pollo presenta una excelente adaptabilidad a la crianza en galpones, en conjunto con un gran número de ejemplares, su desarrollo se da en menor tiempo que el que requiere otro tipo de razas de aves, así mismo la alimentación de este tipo de ave se da a gran escala, lo cual facilita la labor de quienes desarrollan actividades encaminadas a la producción de este tipo de ave. La carne de pollo Broiler tiene menos grasa y una porción más soluble de ácidos grasos no saturados que la carne de otros animales (Rosales, 2015).

En el Ecuador, aquellas provincias que abarcan la mayor cantidad y presencia de granjas productoras son: Pichincha, Guayas, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura, y Manabí. Es una actividad que ha crecido notablemente también en algunas provincias de la región amazónica ecuatoriana. Pero ¿Qué características han influido

en el producto para su difusión tan acelerada y amplia? Se puede detallar algunas de esas características (Vaca Adams, 1991).

- Es tipo de carne que contiene una considerable carga de nutrientes y se la adaptó para personas de todas las edades.
- Más barata de producir. Bajo criterio de producción, resulta barato producirla en comparación con otro tipo de carne de origen animal, así como su ciclo de producción es relativamente corto también comparándola con otros tipos.
- Su preparación es relativamente sencilla.

3.1.2 Generalidades.

3.1.2.1 Nombre o Razón Social.

El nombre de la empresa surge de la fusión de las primeras letras de las palabras que conforman la idea de negocio las cuales son empresa productora avícola. Adicionalmente, se incluye la palabra del país básicamente para publicitarlo. Se cree conveniente que el nombre de la nación junto a la compañía la hace más fuerte ante los ojos de la competencia y más atractiva para potenciales clientes. La razón social será entonces EMPROAVI ECUADOR S.A.S y el nombre comercial EMPROAVI ECUADOR.

3.1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s).

EMPROAVI ECUADOR es una sociedad de acciones simplificada (con sus siglas S.A.S) la cual ha sido definida como un tipo de sociedad mercantil conformada por una o más personas mediante un trámite simplificado para fomentar la formalización y desarrollo de empresas. Es importante recalcar que, las S.A.S consisten en un nuevo tipo de compañía autorizada y habilitada para funcionar en el Ecuador la cual entró en vigor desde el pasado 2020 como resultado de la implementación de la nueva Ley de Emprendimiento e Innovación, ofreciendo múltiples beneficios y facilidades (SuperciasEC, 2022).

La línea de productos de EMPROAVI ECUADOR, está conformada por productos puestos a disposición de sus clientes. Su principal producto es la carne de pollo de engorde tipo Broiler y la pollinaza que puede ser reutilizada para abono o balanceado animal.

3.1.2.3 Imagen Corporativa.



Figura 1. Imagen corporativa de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.1.3 Análisis del Entorno Externo.

En la presente sección se explicará el objetivo centrar el cual busca el análisis del entorno externo aplicado a las organizaciones y su implicación estratégica u operativamente. Este tipo de análisis está encaminado a indagar y determinar aquellas oportunidades y amenazas de tipo estratégicas bajo criterios operativos, productivos y de procesos en determinada empresa que lo aplique. Es importante recalcar que cuando se mencionan amenazas y oportunidades, todas son de carácter externo por lo que la organización no tiene el control de ellas. En tal virtud, se menciona entonces que para intentar alcanzar el éxito empresarial resulta de vital importancia detectar, analizar y evaluar oportunidades y amenazas. En cuanto a las amenazas el enfoque será disminuir o mitigar sus efectos y, en tanto, las oportunidades deben ser formuladas estratégicamente para que permitan ser aprovechadas, todo ello bajo criterios de la administración estratégica (Gallardo, 2012).

3.1.3.1 Factores Políticos y Legales.

Con fecha 04 de mayo del 2017 se publica oficialmente en Ecuador, mediante la resolución 0060 emitida por el director ejecutivo de AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro), el documento titulado “*Guía de Buenas Prácticas Avícolas*” el cual tiene como objeto principal contener disposiciones para la ejecución de procesos relacionados con la avicultura o crianza

de aves, así como el poder garantizar inocuidad en sus productos y posterior consumo humano. El documento también se orienta a optimizar estratégicamente la planificación, producción, control y monitoreo en una granja o empresa productora, la sanitización, el bienestar animal con apoyo de sostenibilidad y sustentabilidad, la seguridad ambiental, y de igual forma en referencia a la sanidad, higiene y seguridad para el recurso humano (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017).

Los planteles avícolas deberán estar localizados en áreas permitidas que no invadan, obstaculicen o infrinjan lugares habitados o reservas naturales. En consecuencia, se debe obtener, de acuerdo con las normativas vigentes, los siguientes requisitos: Certificado de intersección en el Ministerio de Ambiente, Permiso de uso de suelo que otorga cada municipio, Permiso de uso del agua en la SENAGUA Registro de la granja en AGROCALIDAD. Estos requisitos fueron extraídos de la resolución vigente 0060 emitido por el director ejecutivo de Agrocalidad, el 04 de mayo del 2017 (Guía de Buenas Prácticas Avícolas, 2017).

A continuación, se presenta los artículos más importantes del Reglamento de Control de la Instalación y Funcionamiento de las Granjas Avícolas, pilares sobre los cuales este proyecto se orientará:

Art. 1 del Reglamento de Control de la Instalación y Funcionamiento de las Granjas Avícolas señala que las granjas avícolas con de cuatro clases: a. Granja de reproducción para producción de huevos fértiles destinados a la incubación artificial; b. Granja para la producción comercial de huevos para consumo humano; c. Granja para la producción comercial de pollos de engorde; y, d. Granjas de otras especies aviares: pavos, patos, gansos, codornices, etc.

Art. 2.- Los establecimientos dedicados a la producción y explotación de aves están obligados a obtener el registro bianual correspondiente de acuerdo con las siguientes normas: a. La solicitud será presentada por el interesado en la Dirección Provincial del Ministerio de Agricultura y Ganadería, correspondiente al lugar donde esté Instalada la granja avícola; b. Deben registrarse en el plazo de noventa días, contados a partir de la fecha de publicación del presente acuerdo, los planteles avícolas ya existentes; c. Para la inscripción de los nuevos planteles avícolas que se deseen instalar, los interesados presentarán una solicitud a las direcciones provinciales agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería... (Reglamento de Control de la Instalación y Funcionamiento de las Granjas Avícolas, 1995, pág. 2).

Es importante también mencionar a los organismos reguladores del sector por la influencia que ejercen, no solamente en la parte de control como tal, sino también en cuanto al apoyo que brindan con charlas, capacitaciones, foros alternativas diversas en

las que se prima un alto índice de comunicación, documentación disponible, diseño de guías de buenas prácticas constantemente actualizadas, todo ello dirigido para los miembros asociados y al público en general. Tales entidades son AGROCALIDAD, el MAGAP y el MAE. Es pertinente también referirse a algunas asociaciones que han permitido evolucionar el sector a lo largo de los últimos años. Más allá del beneficio propio lo que han permitido, desde su creación, es brindar apoyo y soporte al sector utilizando alianzas estratégicas con el sector público y entidades internacionales (Rosales, 2015).

Entre las principales entidades sin fines de lucro se tiene a Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE) la cual constituye una institución sin fines de lucro, que busca mejorar la Cadena Productiva del sector avícola que inicia desde el cultivo del maíz, la soya, los balanceados, avicultura, divulgando conocimientos técnicos, y promoviendo la libre competencia. Por otro lado, se menciona la Asociación de Médicos Veterinarios Especialistas en Avicultura del Ecuador (por sus siglas AMEVEA) la cual tiene como principal objetivo brindar un aporte integral para el desarrollo de una industria que venía creciendo mediante una producción sostenible, saludable y amigable con el medio ambiente. Finalmente y de acuerdo con el Programa Nacional Sanitario Avícola existen cinco asociaciones Regionales de Avicultores: Puéllaro, Sto. Domingo de los Tsáchilas, Quevedo, Balsas y Galápagos cuyos presidentes son miembros del Directorio de CONAVE (Rosales, 2015).

3.1.3.2 Factores Económicos.

EL Banco Central del Ecuador hace anualmente las previsiones en varios indicadores macroeconómico y este 2022 no es la excepción. Para el Producto Interno Brito (PIB) del 2021 se indica registra un crecimiento interanual de 3,55% (USD 68.661 millones en valores constantes año base 2007), una recuperación frente a la contracción de 7,75% de 2020. Esta actualización refleja un mayor crecimiento del PIB en comparación al 2,8% proyectado en mayo del año 2021. El crecimiento se debe al éxito del plan de vacunación; al aumento del crédito del sistema financiero nacional (USD 4.926 millones en el período enero-octubre de 2021); a la recuperación de las exportaciones petroleras; al buen desempeño de las exportaciones no petroleras y al aumento en el flujo de remesas (Banco Central del Ecuador, 2022).

Los factores detallados han permitido un impulso del consumo final de los hogares ecuatorianos y por ende de la inyección en cuanto a inversión. La recuperación de 2021 responde al crecimiento del gasto de consumo final de hogares (4,6%), exportaciones de bienes y servicios (4,7%) y formación bruta de capital fijo (FBKF) en 2,6%. A nivel de las agroindustrias, el mayor crecimiento se observa en refinación de petróleo (22,7%); pesca excepto

camarón (13,9%); acuicultura y camarón (10,9%); comercio (7,9%) y comunicaciones (6,7%) (Banco Central del Ecuador, 2022).

La misma fuente (Banco Central del Ecuador, 2022), menciona que para el 2022 se prevé un crecimiento preliminar de 2,54% (USD 70.406 millones año base 2007), que responde al impulso de la FBKF (4,9%) por mayores inversiones en el sector petrolero y minero; exportaciones (3,3%) y gasto de consumo final de los hogares (3,2%). A nivel de agroindustrias, las mayores tasas de crecimiento provienen de la refinación de petróleo (8,2%); pesca excepto camarón (3,7%); acuicultura y pesca de camarón (3,1%); otros servicios (3%) y construcción (2,9%) (Banco Central del Ecuador, 2022).

En otras fuentes informativas, como es el caso del diario digital Primicias (2022), tiene un criterio muy similar al de la entidad estatal. Una tarea realmente compleja consiste en las previsiones que los organismos acreditados pueden hacer sobre la evolución del PIB, tanto para nuestro país como para el resto de los países latinoamericanos. Afortunadamente para el Ecuador, y a pesar de que seguimos luchando ante una clara recesión económica se pronostica para este 2022 una línea constante, es decir se mantendrá en comparación a los años anteriores (Primicias, 2022).

Las proyecciones para otros son menos optimistas pues las proyecciones en esos casos se ajustan a la baja. Por ejemplo, el Banco Mundial elevó la proyección para Ecuador en 1,7 puntos porcentuales en comparación al anterior informe, publicado en junio de 2021. El Banco Mundial y la ONU prevén una mejora de la economía del país de 3,1% este año. En cambio, la Cepal sostiene que Ecuador tendrá un crecimiento de 2,6% en 2022. Eso tras la caída de 7,8% en 2020, por el golpe de la pandemia de Covid-19, y la recuperación de 4,1% estimada para 2021, según el Banco Central (Primicias, 2022).

3.1.3.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos.

La producción de pollo en los últimos años en el Ecuador ha experimentado un importante avance, las agroindustrias que lideran en el mercado han incorporado tecnología y han logrado una mejor organización en la cadena productiva, incentivando a los productores primarios a mejorar sus procesos y trabajar con tecnología de punta, con lo cual se ha contribuido a mejorar el control sanitario. En Ecuador se ha implementado dos claros tipos de sistemas de producción de carne de pollo, basados en pollos de engorde y huevos comerciales (Jiménez, 2010).

El tipo llamado extensivo el cual incluye a pequeños productores dueños o inquilinos de granjas avícolas con una producción inferior a los diez mil pollos por cada ciclo productivo y por otro lado el tipo intensivo el cual ha venido siendo aplicado por

grandes empresas comerciales, siendo propietarios de varias granjas productoras, faenadoras o procesadoras, laboratorios para estudios que avalen avances científicos incluyentes en los ciclos productivos de forma general. Es justamente esta diferencia lo que permite medir a la producción de carne de ave, concretamente de pollos de engorde, en función a la cantidad de aves faenadas y por otro lado a la cantidad en libras o kilos obtenidos en cada ciclo productivo o su estadística anual (Jiménez, 2010).

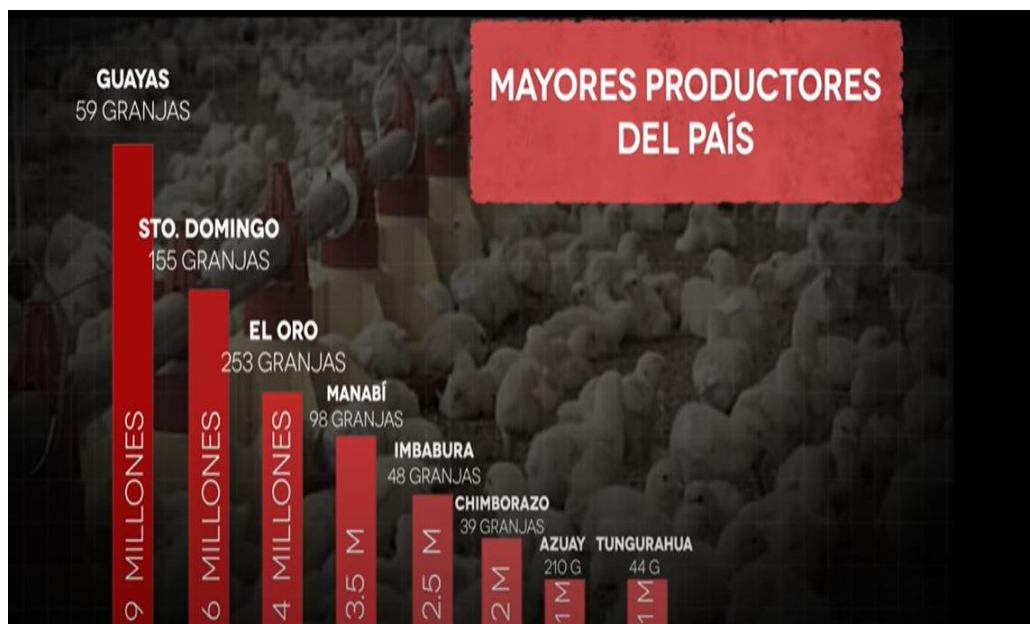


Figura 2. Provincias del Ecuador y sus niveles de producción avícola.

Fuente: (CONAVE, 2021).

En referencia a varios estudios elaborados por CONAVE, se asegura que el consumo de carne de pollo ha incrementado ampliamente en el núcleo de las familias ecuatorianas. Se señala como antecedente el año 2013 donde el sondeo obtenido indica que el consumo en promedio se daba de dos a tres veces semanalmente, justificándose en el costo asequible de este tipo de proteína y la preparación sin complicaciones que trae consigo. Por otro lado, si el análisis se lo efectúa retrospectivamente desde el año 1990 se asegura que de igual forma el incremento ha sido incluso más agresivo, refiriéndose porcentualmente incluso hasta con un incremento del 400%, iniciando en promedio en el año 1990 con 7kg/p/año (consumo per cápita) hasta llegar a 35 kg/p/año ya en el año 2013 (Conave, 2022).

El incremento en la producción y consumo de carne de pollo se entrelaza estrechamente al crecimiento demográfico de la población, pero su anclaje principal es la tecnificación en los procesos productivos, disminuyendo pérdidas por

enfermedades aviares, contaminación y otras relacionadas; así mismo tanto el proceso de producción como de industrialización de pollo han sido certificados bajo las normas INEN y el empleo de Buenas Prácticas de Manufactura en el sector, lo que permite alcanzar a nivel nacional estándares de calidad que permitan competir en mercados internacionales (Rosales, 2015).

El modelo de producción de las organizaciones más grandes en el país es básicamente mediante producción a escala, de esta forma logrando el registro de grandes cantidades (miles de pollos por cada galpón diseñados y construidos para sostener demanda agroindustrial. Una ventaja asociada a la producción de aves de corral es el ciclo de engorde de estas, ya que en promedio en 42 días de crianza se dispone de un ave lista para el proceso de faenamiento, lo que conlleva a mejorar los ingresos de los empresarios dedicados a esta actividad al disponer de periodos cortos de tiempo para obtener su producto, esto en relación con la crianza de otros animales destinados al consumo humano (Rosales, 2015).

Es muy interesante analizar las condiciones geográficas de las regiones naturales del Ecuador, en función a sus características más representativas, comparándolas con la experimentación de ventajas y desventajas para llevar a cabo la actividad agrícola. En primera instancia aparece la región Costa o Litoral, la cual gracias a sus condiciones y clima cálido han facilitado la crianza de aves de engorde para su producción por volumen. En la región Sierra también se da una producción incrementada pero la cantidad por metro cuadrado reduce 1 o dos cabezas, por ejemplo, en clima cálido se sugiere la producción de entre 8 a 10 pollos de engorde por cada metro cuadrado por galpón, y en una región con clima templado o frío como el de la Sierra se sugiere producción de entre 6 a 8 pollos de engorde por cada metro cuadrado por galpón. Los últimos, varias han sido las iniciativas de formación de granjas en la zona Amazónica del país, teniendo muy buena proyección de crecimiento. Finalmente, en la región Insular no se ha podido obtener información al respecto (Barzallo, 2019).

Esta realidad cambia cuando se refiere a la producción de huevos comerciales pues los principales productores han optado por localizarse en la zona Sierra del Ecuador, la cual tiene un clima templado o semi templado como se lo explicó, tales como las provincias de Tungurahua, Pichincha y Cotopaxi (Barzallo, 2019).

3.1.3.4 Factores Tecnológicos.

En esta sección se diferenciará los tres tipos de granjas existentes en función al dimensionamiento, capacidad y volumen de producción, así como se recalcará qué factores tecnológicos han influido en cada tipología específicamente.

En primer lugar, se tiene las Granjas Artesanales o Familiares: Este tipo de infraestructura no cuenta con un alto nivel de tecnificación y tienen como característica principal que sus procesos son, de cierto modo, netamente manuales, refiriendo a todos los ámbitos componentes de la cadena productiva. La formación radica básicamente en asociaciones familiares y el destino de su producto apunta en atender primariamente su autoconsumo. Hay poco control o nulo de los procesos en este tipo de granjas en el Ecuador si se enfoca la alimentación, vacunación, crianza, cuidado y faenamiento (Barzallo, 2019).

En segundo lugar, aparecen las Granjas semi – tecnificadas: A diferencia de las granjas artesanales o familiares, en las granjas semi tecnificadas corresponden aquellas estructuras de tipo galpones que han logrado implementar un mayor porcentaje de módulos con criterios de automatización y unos pocos aún con criterios manuales. Un ejemplo muy común hace referencia ya dentro del faenamiento de la carne de pollo a la actividad de desprese del ave. En Ecuador, se ha identificado un gran nivel de participación de este tipo de granjas en el mercado o sector comercial. Sus propietarios han implementado tecnología inclusive sustentable y sostenible con el ambiente para optimizar sobre todo aquellos desechos producto de la actividad (Barzallo, 2019).

Finalmente, aparece la figura de Granjas 100% tecnificadas: Este tipo de granjas cuentan con una total tecnificación, por ende, una gran inversión para lograr digitalizar y automatizar casi la totalidad de sus procesos y ámbitos administrativos o comunicacionales. Tal tecnificación lo que les ha permitido a sus corporaciones propietarias es ampliar sus horizontes de producción, siendo más precisos en sus procesos y resultados esperados asociados a cantidad y calidad sin que esto signifique que el recurso humano deje de participar en estos procesos, al contrario, el recurso humano es de vital importancia justamente para dar acompañamiento a esta tecnificación e inclusive más allá, a enfocar su tiempo para funciones mucho más especializadas, generando análisis del funcionamiento de esta maquinaria y seguir el camino de innovación constante (Barzallo, 2019).

El camino de la evolución e innovación tecnológica ha influido en casi todos los sectores y procesos productivos a nivel global y para que esto se lo pueda llevar a cabo, las organizaciones efectúan un autoanálisis para medir su nivel de madurez respecto a los factores de innovación, digitalización y transformación digital, a continuación, se puede efectuar un análisis FODA con el fin de reafirmar o replantear porque es importante la innovación tecnológica en sus procesos, analizando cuáles son los problemas más comunes que aparecen en cada uno de los procesos que confirman la cadena productiva y cuáles son los objetivos estratégicos que estarán inmersos en una posible estrategia de innovación (Sánchez, 2017).

En los diferentes mercados productivos o comerciales existen muchas empresas que aseguran ser innovadoras, pero al analizar profundamente no son realmente innovadoras debido a que no tienen una clara estrategia a seguir para encaminarse a la innovación tecnológica y, por su puesto, estas deben estar atadas o asociadas con los objetivos estratégicos de la organización (Sánchez, 2017).

Justamente ahí destaca la verdadera razón de ser de la innovación, una posible generación e incremento de rentabilidad, caso contrario no habría sentido en poner esfuerzos para implementarlo. El mundo de la avicultura no es la excepción pues definitivamente se ha podido evidencia real innovación tecnológica en los últimos años, justamente relacionadas a ese grupo de granjas tecnificadas al 100% explicadas anteriormente (Sánchez, 2017).

Los resultados logrados con la tecnificación e innovación en las áreas administrativas, de producción, de ventas, de postventa, han logrado incrementar la calidad del producto, coleccionar estudios científicos para aportar con el porcentaje nutricional del producto, mejorando sobre todo aspectos alimenticios del animal en cada una de las fases del ciclo productivo, potenciando y robusteciendo la infraestructura de los galpones tales como bebederos, canales de alimentación, vacunación, desparasitación y metodologías de control de plagas. Todos estos beneficios se los ha venido logrando con la tecnificación y la tendencia asegura que en el futuro seguirá influyendo de sobre manera incluso en este sector comercial (Sánchez, 2017).

3.1.3.5 Factores Competitivos.

El uso de prácticas tecnológicas orientadas a una transformación digital en varios sectores ya está en camino en el Ecuador y su influencia es tan importante pues, da

pauta a una inserción de una nueva cultura de producción. El tan anunciado cambio de matriz productiva que se viene promulgando en Ecuador y que hoy tiene a la generación de energía limpia como su gran logro, genera expectativas, sin embargo, se tiene claro que para llegar a tener agroindustrias 4.0 se requiere de una política integrada que facilite una cantidad sustancial de recursos económicos, tecnológicos y de conocimiento pues solo así se podrá completar el proceso y poder hacer frente a la agroindustria internacional (Barzallo, 2019).

En cuanto a la innovación tecnológica dentro de la agroindustria avícola, que existe presupuesto para invertir en tecnología a futuro, pero no existe el suficiente conocimiento para encaminarlo en el contexto de la agroindustria 4,0 La agroindustria avícola ecuatoriana carece de departamentos especializados en innovación y transformación digital en el marco de la agroindustria 4,0. Uno de sus mayores retos justamente consiste en promover una cultura que apunte a la digitalización de proceso, automatización de áreas y orientación a una cultura de transformación digital en las diferentes agroindustrias. No existe innovación tecnológica en el contexto de la agroindustria 4.0 dentro de la agroindustria avícola ecuatoriana (Barzallo, 2019).

En la siguiente sección se ha podido desarrollar, mediante un análisis en el sector económico pertinente, las cinco fuerzas competitivas de la agroindustria, según el marco teórico y conceptual de Michael Porter, de tal forma que se puede dimensionar las principales oportunidades y amenazas de influencia en su microambiente asociado. El objetivo que acarrea es entonces tener una panorámica amplia, ubicando la situación de la empresa en su mercado o sector comercial y competitivo.

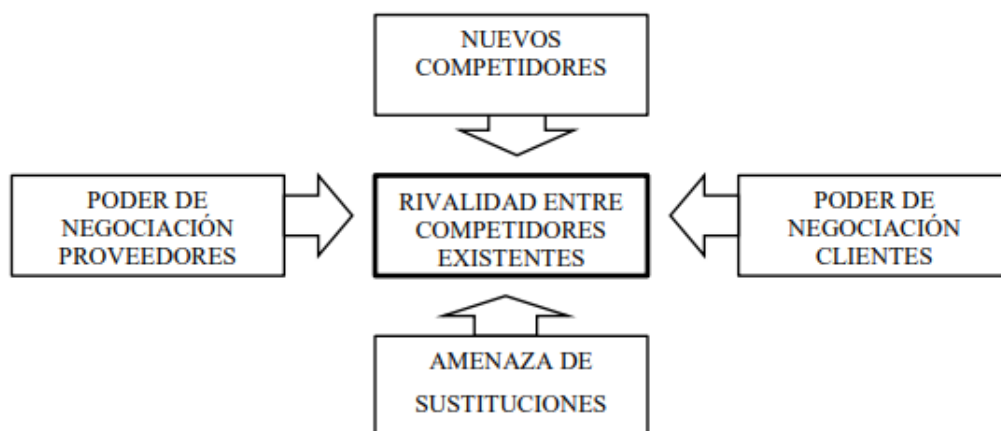


Figura 3. Fuerzas competitivas según Michael Porter.

Fuente: (Porter, 1980, pág. 4).

La figura 3 presenta un resumen gráfico de las principales características estructurales aplicada para la agroindustria que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas. De este modo, se utiliza una estrategia comprobada que avalará o no la rentabilidad en la empresa. Solamente cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales, de este modo permite consolidar su posicionamiento.

Las cinco fuerzas propuestas evidencian que la influencia e importancia en un determinado sector agroindustrial no se limita solamente aquellos participantes o contendientes que ya están bien establecidos, sea por antigüedad o por calidad. Al contrario, da la pauta para entender que habrá circunstancias que influirán para que los clientes, proveedores, participantes potenciales, sustitutos, stakeholders en general, todos ellos se conviertan en competidores de las empresas, refiriéndose a circunstancias momentáneas del mercado en determinado momento (Porter, 1980).

3.1.3.5.1 Rivalidad actual entre competidores.

Algunas de las estrategias más utilizadas cuando se menciona a la rivalidad actual entre competidores consiste en la forma de manipular para lograr posicionar a la organización en el mercado utilizando tácticas tales como competencia de precios, introducción de productos, mediante la mejora de servicios o garantías para los clientes, conocidas guerras de publicidad, entre otras. En ese momento aparece la rivalidad, debido a que uno o más competidores sienten presión o identifican la oportunidad de mejorar su posicionamiento (Porter, 2008).

Ahora, como esto funciona en el mercado, pues la generalidad de las agroindustrias, aquellas tácticas competitivas que cada empresa influyen entre sí y por este motivo desencadena un sinnúmero de represalias o esfuerzos por contrarrestarlas. Es decir, las organizaciones, empresas, corporaciones son mutuamente dependientes. Teniendo claro que existe este patrón de acción y reacción podría llegar a mejorar la situación de la organización que lo logra iniciar. A mayor grado de ataques y contraataques, las consecuencias pueden recaer sobre todas las compañías y la situación competitiva empeorará sustancialmente (Porter, 2008).

En el Ecuador, se encuentran pequeños, medianos y grandes productores de aves principalmente pollo Broiler destinado al consumo masivo. La intensidad de la rivalidad actual de competidores en este sector ha sido manejada tradicionalmente por

estrategias como la de competencia de precios, generando inestabilidad y causando una reducción de rentabilidad.

La revista Ekos (2022) presenta el top 10 de empresas que aparecen posicionadas en el sector avícola ecuatoriano por sus ventas en el año 2020 pero con un enfoque de organización PYME. Estas empresas se podrán constituir en los actuales competidores de EMPROAVI ECUADOR, ya implementados en la actualidad:

- AVIFLORES PUGLLA CIA. LTDA. (ingresos totales \$6.592.781).
- COMERCIALIZADORA MOLINERA PUEMBO MOLINPUEMBO S.A. (ingresos totales \$5.913.038).
- FAENAMIENTO AGROINDUSTRIAL DE AVES (FINAVES) S.A. (ingresos totales \$4.644.665).
- DISTRIBUIDORA DE POLLOS VILLACRESES S.A. DIPOVI (ingresos totales \$4.478.851).
- GRIMAVI S.A. (\$2.987.325).
- AVICOLA EL MARQUES AVIMARQUES CIA. LTDA. (ingresos totales \$2.060.831).
- AVICOLA SAN ANDRE M. VELASCO CIA. LTDA. (ingresos totales \$1.995.937).
- BURGJA INC S.A. (ingresos totales \$1.724.232).
- INCUCONSA, INCUBADORA EL CONDOR S.A. (ingresos totales \$1.572.612).
- AGROPECUARIA GUAYTAN CIA. LTDA. (ingresos totales \$1.541.210)

La rivalidad actual entre competidores es alta al referirse para el caso de la agroindustria avícola en el Ecuador y debe incluir en el análisis, el caso de competidores numerosos o de igual fuerza. Una estrategia recomendable y de uso frecuente es la de no introducción de acciones radicales y la no competencia en precios ya que este producto no muestra una elasticidad que permita darse el lujo de iniciar una estrategia de diferenciación por precios. Bajo esta premisa se confirma la tendencia de crecimiento sostenible que ha tenido la agroindustria en el país ya que cuenta con suficiente demanda distribuida equitativamente en relación con la densidad poblacional ecuatoriana y su transportación no es un factor determinante en el precio final.

3.1.3.5.2 *Entrada de nuevos competidores.*

Mayor capacidad es lo que aportan los nuevos participantes de una agroindustria, como tal, su deseo de conquistar y lograr obtener participación en el sector económico y como acción consecuente, obtener grandes recursos. Sus efectos pueden generar una reducción de precios o lo contrario, un incremento de los costos de aquellas empresas ya establecidas (Porter, 1980).

Lo efectuado por Philip Morris es un caso de ejemplo en el que la estrategia gira entorno a la diversificación pues ciertas empresas logran ingresar en determinada agroindustria y acaparan compañías de otros mercados, un movimiento muy arriesgado según varios autores por la incertidumbre de movimientos tan cruciales. Se menciona entonces que las adquisiciones cuyo fin es obtener una posición en el mercado quizá deban ser consideradas como ingreso, aunque no funden una entidad enteramente nueva (Porter, 1980).

En el año 2006 se efectuó el censo avícola a nivel nacional, en donde se indica que hasta ese momento existían 1567 granjas destinadas para la crianza de aves con el siguiente desglose por localidad:

- Pichincha: (Puéllaro – Pifo – Yaruquí – Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito) con 151 granjas.
- Santo Domingo de los Tsáchilas con 155 granjas.
- Guayas (El Piedrero) con 59 granjas.
- El Oro con 253 granjas.
- Manabí con 98 granjas.
- Imbabura con 48 granjas.
- Chimborazo con 39 granjas.
- Azuay con 210 granjas.
- Tungurahua con 44 granjas.

Es un hecho que el mercado tiene necesidad de contar con pequeñas granjas, brindándoles la oportunidad que participen del mercado a modo de proveedores de las grandes empresas. La entrada de nuevos competidores es un riesgo latente y sobre el cual se debe estar preparado y tener estrategias competitivas que como ya se ha mencionado, no deben estar enfocadas en la diferenciación de precios. El riesgo de

entrada de nuevos competidores está ligado a las barreras de entrada con los que éstos puedan encontrarse al emprender en una determinada agroindustria (Porter, 1980).

Las principales barreras de entrada que se pueden identificar son las que hacen referencia a economías de escala ya que los productores con experiencia han logrado tener optimizaciones en su producción y costos a medida que logran más producción y experiencia en el mercado convirtiéndose en una fuerte amenaza y donde no se debe competir. La necesidad de capital es una de las barreras más grandes de entrada debido a que la producción en masa hace que exista una mayor distribución de costos fijos para cada unidad producida, conlleva a una mayor participación de mercado y con esto un reconocimiento de marca por parte de los usuarios (Porter, 1980).

Concretamente ya en la agroindustria avícola del Ecuador, en lo referente a los requisitos o costos de capital, las grandes inversiones que realizan las empresas ya establecidas constituyen otra barrera que no siempre puede ser franqueada por los potenciales competidores. Analizando el sector avícola, la amenaza de ingreso es mayor cuando son bajas las barreras vigentes, cuando aquellas empresas ya establecidas no pueden o no están dispuestas a iniciar una lucha competitiva contra el ingreso de un nuevo contendor, o también cuando hay un grupo significativo de candidatos a ingresar con recursos y capacidades sobresalientes que pueden generar valores agregados para la competencia en la agroindustria.

En cuanto a las economías de escala, las empresas más reconocidas han logrado desarrollar y optimizar sus procesos de forma que logran mayor producción con menores costos. Hay una clara relación entre el incremento en producción a grandes escalas y el nivel consumo de carne de pollo, por un lado, y por otro, el crecimiento demográfico de la población que ha pasado de ser aritmético a geométrico las últimas décadas.

Pero su factor de entrelazamiento más grande e influencia de este crecimiento es la tecnificación de sus procesos productivos e injerencia de la automatización en los eslabones de su cadena, ocasionando una drástica disminución de pérdidas por enfermedades aviarias, inoperancia humana, contaminación sin criterios de reúso, reciclaje o reducción y otras relacionadas directamente.

De igual forma, tanto el proceso de producción como de distribución de pollo cuentan con certificaciones bajo las normas INEN y el empleo de Buenas Prácticas de

Manufactura en el sector, lo que permite alcanzar a nivel nacional estándares de calidad que permitan competir en mercados internacionales. Se menciona entonces por esta justificación que las economías de escala representan una barrera alta importante para el ingreso de nuevos competidores generando una oportunidad.

Con todo lo mencionado, la intensidad de esta fuerza es baja, a pesar de las dos barreras anteriormente analizadas, entiéndase como barrera de entrada aquellas ventajas que tiene los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

3.1.3.5.3 Desarrollo de productos sustitutos.

En el sector económico, entre sus agroindustrias hay una pugna o competencia constante entre aquellas compañías de una agroindustria que generan productos sustitutos de otra. Un sustituto consigue limitar las ganancias potenciales de un sector agroindustrial debido a que impone un límite a los precios que pueden cobrarse y generar rentabilidad en él. Mientras más atractiva sea la oferta de precios reducidos que ofrece el sustituto, mayor será el margen de beneficio o utilidad (Porter, 1980).

Los principales efectos de un producto sustituto dentro de una agroindustria son: afectación en la participación de mercado y la determinación del precio debido a la elasticidad global de la demanda en la agroindustria. La limitación de las utilidades debido a que se genera un techo en los precios es una característica del efecto que tienen los productos sustitutos en un sector (Porter, 1980).

Al mismo tiempo, Porter (1980), señala que la amenaza de un sustituto es alta si:

- El costo que involucra para el comprador por el hecho de cambiar a un sustituto es bajo.
- No existe diferenciación, el cliente preferirá el producto sustituto si es de mejor.
- Calidad o menor costo.

La amenaza de desarrollo de productos sustitutos en el caso de esta propuesta de negocio es realmente baja. Su justificación prima principalmente en el tiempo y sus ciclos cortos de producción pues en comparación con otro tipo de carne (se compara principalmente con la carne de res y la de cerdo), la carne magra del pollo toma un menor tiempo en ser producida permitiendo de tal manera que su consumidor muy difícilmente esté desabastecido.

Adicionalmente, para este proyecto, los precios de la libra de pollo están referenciados por bases y matrices de información proporcionadas directamente del gobierno, esto permite una adecuada información de las empresas participantes quienes debido a la demanda del producto obtienen los rendimientos financieros esperados.

Si se enfoca entonces el segmento de mercado como aquellas empresas que compran el producto para someterlo al proceso de faenamiento y posterior distribución, no habrá un producto sustituto. Si se enfoca la organización a expenderlo a consumidor final directamente, este producto si puede tener un sustituto tales como la carne de pescado, res y cerdo. En función a esta justificación se menciona que la intensidad de la fuerza de desarrollo de productos sustitutos en este caso es baja representando una oportunidad en el mercado del sector.

3.1.3.5.4 Poder de negociación de los clientes.

El poder de los clientes grandes puede ser tan influyente que podrían conseguir captar más valor obligando a que los precios reduzcan, su poder exige mejoría en la calidad del producto o mejores servicios, incrementando los costos relacionados y generalmente causando que los participantes del sector económico se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad de éste (García, 2016).

Existen varios factores en los que se puede identificar un poder de negociación por parte de los clientes dentro de los cuales tenemos los siguientes: La compra de grandes volúmenes, los productos ofrecen bajos beneficios, el producto no es decisivo para la calidad del producto. El poder de negociación en relación con los participantes del sector económico se lo señala como un factor decisivo para determinar si un cliente es poderoso. Más aún cuando estos son sensibles a los precios y utilizan su poder para ejercer presión y lograr obtener reducción considerable de precios. Bajo estas condiciones, un grupo de clientes se le imputa con poder de negociación si (Porter, 1980).

- **Concentración:** Ocurre cuando hay poca cantidad de compradores o, como tal, sus compras se las realiza con volúmenes muy grandes en comparación al tamaño de un productor.
- **Diferenciación:** Cuando no hay diferenciación de los productos disponibles en el sector o estos no son estandarizados u homologados, desencadenando que la

calidad de productos o servicios no sean impactados por el producto del sector económico en mención.

- Los clientes deben asumir unos pocos costos por cambiar de proveedor.

Para EMPROAVI ECUADOR, dentro del mercado avícola ecuatoriano, la importancia de producir un producto con calidad para clientes grandes y de trayectoria reconocida va de la mano con generar una marca reconocida en el mercado nacional y posiblemente en el futuro también en el mercado internacional pues cada proceso implementado tiene su sustento y fundamentación teórica, no se utiliza el empirismo.

El enfoque será el poder brindar un producto muy alto en nutrientes que cubra una necesidad fisiológica de alimentación de un cliente final, pero basada en generar una experiencia de buen servicio, una sensación de bienestar para el cliente y por ende una experiencia que genere recomendaciones y una difusión de la marca y sus diferentes productos.

En el Ecuador, la agroindustria avícola concentra a numerosas empresas dedicadas a la pecuaria de aves de corral y, entre otras actividades relacionadas, la compra de la materia prima para el faenamiento que corresponde a los pollos en pie. Justamente en ese ámbito estas empresas se convierten en posibles clientes de EMPROAVI ECUADOR SAS. con el cumplimiento adecuado de los requisitos de calidad, certificaciones, normativas sanitarias y cumplimientos solicitados por Agrocalidad y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario.

Entre las principales empresas del sector se enlistan aquellas que han tenido un crecimiento considerable (basadas en la producción de pollo en pie y su posición por ventas en USD anualmente). La revista Ekos (2022) presenta el top 10 de empresas que aparecen posicionadas en el sector avícola ecuatoriano por sus ventas efectivas resultado del año 2020:

- PRONACA (ingresos totales \$832.519.348)
- AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID (ingresos totales \$127.978.544)
- AVITALSA (ingresos totales \$126.628.654)
- INTEGRACION AVICOLA ORO S.A. (ingresos totales \$80.524.644)
- AVÍCOLA FERNANDEZ S.A. (ingresos totales \$63.503.379)

- AVESCA (ingresos totales \$31.362.165)
- PROAVICEA CIA. LTDA. (ingresos totales \$26.836.790)
- ANDINA INCUBANDINA S.A. (ingresos totales \$25.768.502)
- INCUPASAJE CIA. LTDA. (ingresos totales \$16.393.464)
- GENÉTICA NACIONAL S.A. GENETSA (ingresos totales \$14.120.861)

La intensidad del poder de negociación con los clientes en esta agroindustria se convierte en una amenaza debido a que el giro del negocio se orienta a captar más valor reduciendo precios, pero a toda costa incrementando la calidad en el producto.

Se concluye entonces que, para el caso de la agroindustria avícola en el Ecuador, los clientes poderosos tales como Pronaca, AVISID S.A, Avícola ORO S.A, AVITAL S.A, entre otros, son capaces de captar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad y mejora continua en sus proveedores de materia prima (pollos en pie), causando un enfrentamiento entre los participantes del sector y generando un perjuicio en la rentabilidad de éste.

3.1.3.5.5 Poder de negociación de los proveedores.

Porter (1980), señala que un grupo de proveedores es poderoso si:

- La dependencia es fuerte si los proveedores no dependen del sector para sus ingresos.
- Los costos deben ser asumidos por los participantes del sector al cambiar de proveedor, como cuando se han hecho fuertes inversiones en equipamiento complementario y operaciones especializadas.
- Existe diferenciación de insumos, cuando los proveedores ofrecen productos que tienen cualidades o características específicas.

Al analizar de forma general al sector avícola del país, se distingue varios procesos componentes, entre ellos, procesos relacionados con la producción, la industrialización y la comercialización. Dentro del proceso de producción se encuentra la crianza y obtención de gallinas reproductoras, gallinas ponedoras y los pollos para consumo de carne (Broiler). Dentro del proceso de industrialización se desglosan el faenamiento y procesamiento de pollos destinados al consumo de carne; y, por último, se encuentra el proceso de comercialización, dentro del cual se visualiza distribución al por mayor

y por menor tanto de pollo en pie o faenado y procesado. Dentro del eslabón que comprende la comercialización también se encuentra la venta de huevo comercial destinado al consumo (Rosales, 2015).

En el primer eslabón, relacionado con procesos productivos de aves, se encuentran las granjas donde se crían las gallinas reproductoras, de donde se obtiene el huevo fértil los cuales son trasladados a las plantas de incubación donde son sometidos a diferentes procesos a partir de los cuales se incuban pollos destinados al consumo (distribuidos a las granjas de engorde) y las gallinas ponedoras o pollas comerciales (destinadas a la producción de huevos de consumo), mismas que son distribuidas a las granjas de cría, donde permanecen semanas hasta que están aptas para pasar a la etapa de postura, la cual se realiza en granjas de postura (Rosales, 2015).

Dentro del proceso de producción y comercialización de aves y de sus derivados, se incluye aspectos relacionados con la crianza entre los cuales se incluye la alimentación de aves y el correspondiente control sanitario. En esta etapa también intervienen los campesinos o medianos agricultores que entregan el maíz y la soya a las plantas de balanceados para la elaboración de alimentos balanceados requeridos para todas las fases de producción de carne y gallinas de postura (León & Yumbla, 2010).

Son los planteles avícolas (granjas de producción de aves en pie) quienes posteriormente entregan las aves a empresas (plantas de faenamamiento), las cuales son destinadas a la venta y distribuidas a mayoristas, vendedores minoristas o directamente a los consumidores a través de locales de las empresas avícolas (León & Yumbla, 2010).

De igual forma se contempla el transporte y saneamiento, necesarios e incluidos a lo largo de todo el proceso de comercialización y crianza de esta proteína animal. La producción aviar en Ecuador (pollo) contempla los diferentes segmentos productivos y agroindustriales; algunas empresas destinadas a esta actividad económica incluyen todos los procesos referidos, desde la reproducción, incubación, crianza y faenamamiento hasta la comercialización, inclusive empresas de esta rama dan un mayor valor agregado a esta actividad mediante el desarrollo de alimentos alternativos a partir del pollo, como pollo ahumado, enlatados entre otros (Conave 2015).

De acuerdo con la Corporación Nacional de Avicultores (Conave), Ecuador en la actualidad es autosuficiente en la producción de pollo para el consumo, ya que se produce toda la proteína de este animal que se requiere a nivel nacional (Conave 2015).

Se aprecia equilibrio en la intensidad de fuerza de poder de negociación de los proveedores pues en el mercado existe una tendencia ya definida para la publicación de precios, suministros, insumos, que afectan a la cadena productiva como tal. Para poder definir los procesos de entrada. Los principales proveedores que aparecen en las cadenas anteriormente descritas son ecuatorianos y se rigen bajo la normativa del país.

El poder de negociación de los proveedores es alto porque representa una oportunidad en el sector pues, en primera instancia no existe obligatoriedad por parte de normativas legales o estatales la elección de determinado proveedor. El mercado está compuesto de varias alternativas a libre elección que la productora avícola podrá elegir, con un adecuado análisis, e incorporarlas en sus procesos productivos.

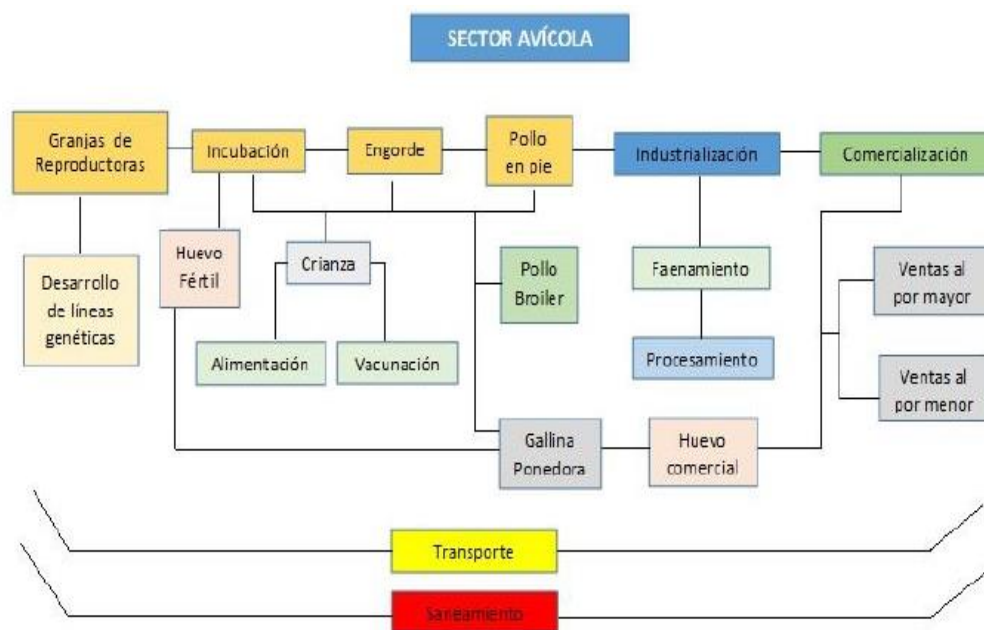


Figura 4. Esquema de producción avícola en Ecuador.

Fuente: (Rosales, 2015, pág. 32)

Como se muestra en la figura 4, el esquema de producción avícola en Ecuador es muy transversal. En el primer eslabón (granjas de reproductoras, desarrollo de líneas genéticas y aprovisionamiento del pollito), el principal productor será Genética Nacional S.A., entidad que se forjó en el año 2007 y en la actualidad se ha constituido en una de las principales incubadoras de pollos BB de engorde Broiler en la línea

Genética COBB 500. De esta forma, podrá satisfacer las necesidades de EMPROAVI ECUADOR en sus primeros años de vida.

En cuanto a la parte infraestructural el principal proveedor será POLLOS.EC quienes cuentan con mucha experiencia en la dotación y puesta a disposición de infraestructura, equipamiento y técnicas avaladas durante décadas para criar aves en las mejores condiciones de vida. Este proveedor podrá brindar la materia prima para la instalación de los galpones necesarios para empezar con el proceso productivo.

3.2 Análisis de datos

3.2.1 Desarrollo del Modelo de Negocio.

Entiéndase al modelo de negocios como aquel mecanismo con el cual una organización, empresa o negocio trata de optimizar sus ingresos y beneficios. De forma sintetizada, muestra cómo una compañía planificará brindar su servicio u ofrecer su producto implicando el concepto de estrategia y de implementación. Varios autores coinciden en que es una herramienta muy conceptual y sencilla aplicar, pues lo importante es destacar sus elementos y las relaciones entre sí. Se menciona que es uno de los mejores modelos de negocio y una forma muy versátil de entender un proyecto empresarial y alguna de sus criterios claves son crear, entregar y capturar valor (Barg, 2003).

3.2.1.1 Segmento de mercado.

Varios autores coinciden con que los clientes son el núcleo de cualquier modelo de negocio con la justificación de que ninguna organización puede mantenerse vigente al no tener clientes a los cuales ofertar sus productos o servicios. Se menciona también que se podría aumentar el nivel de satisfacción de ellos mediante una agrupación por segmentos con necesidades similares, comportamientos, características y atributos con relación entre sí (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Uno o varios segmentos de mercado sean éstos, grandes, medianos o pequeños, pueden ser definidos por un modelo de negocio y para ello, las empresas deben ayudarse de un análisis sustentado y fundamentado, para seleccionar los segmentos a los que enfocarán sus esfuerzos y simultáneamente a los que no prestará atención o no los tendrá en cuenta. Una vez logrado este análisis y con la decisión ya tomada, se puede

iniciar con el diseño de un modelo de negocio cimentado en un conocimiento íntegro de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

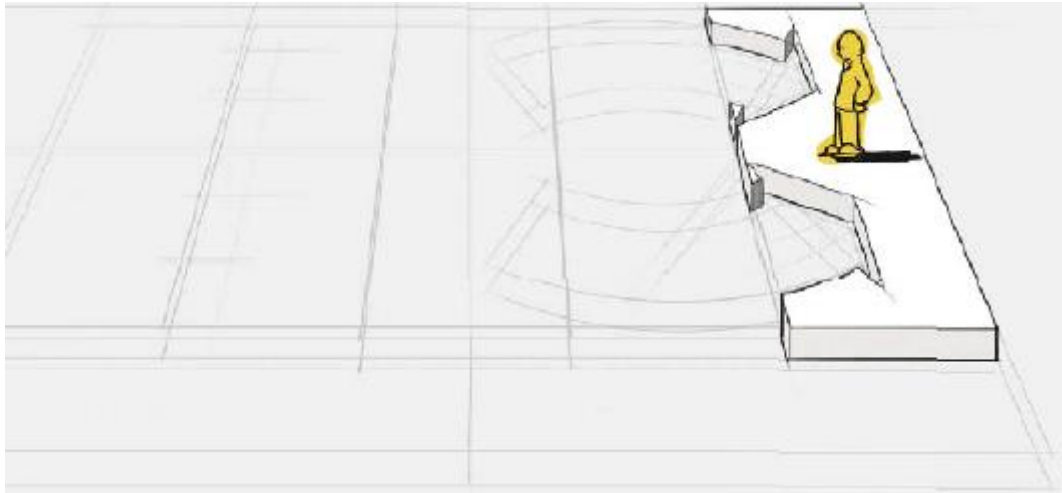


Figura 5. Segmento de mercado.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20)

EMPROAVI ECUADOR se orientará en ofertar sus productos a las principales empresas ya posicionadas en el mercado avícola ecuatoriano debido a que los primeros años no contará con planta de faenamiento (hace referencia a la etapa de industrialización que contiene faenamiento y procesamiento) Algo que éstas grandes empresas ya cuentan por su tiempo y presencia en el sector.

Adicionalmente, porque la expectativa del negocio es la producción por volumen de pollos de engorde en pie. En ese sentido, entre las principales empresas más grandes que ha venido desarrollando actividades en el sector desde mediados de los años 70's que se podrán constituir en clientes de EMPROAVI ECUADOR se enlista en un grupo el cual la revista Ekos (2022) lo presenta a modo de top 10 de empresas por sus ventas efectivas resultado del año 2020:

- PRONACA (ingresos totales \$832.519.348)
- AVICOLA SAN ISIDRO S.A. AVISID (ingresos totales \$127.978.544)
- AVITALSA (ingresos totales \$126.628.654)
- INTEGRACION AVICOLA ORO S.A. (ingresos totales \$80.524.644)
- AVÍCOLA FERNANDEZ S.A. (ingresos totales \$63.503.379)
- AVESCA (ingresos totales \$31.362.165)

- PRODUCTORA AVICOLA CEVALLOS PROAVICEA CIA. LTDA. (ingresos totales \$26.836.790)
- INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA SOCIEDAD ANONIMA. (ingresos totales \$25.768.502)
- INCUPASAJE CIA. LTDA. (ingresos totales \$16.393.464)
- GENÉTICA NACIONAL S.A. GENETSA (ingresos totales \$14.120.861)



Figura 6. Segmento de mercado de EMPROAVI ECUADOR S.A.S

3.2.1.2 Propuesta de valor.

Se entiende como propuesta de valor a aquellos factores que hacen que un cliente opte por una y otra empresa para hacer uso de sus servicios o adquirir sus productos teniendo como finalidad atender y satisfacer una necesidad y los requisitos de un segmento de mercado específico. Estos factores o características diferenciadoras son una serie de ventajas que la organización ofrece a los clientes. Este portafolio de propuestas de valor puede presentar enfoque de innovación o convertirse en ofertas nuevas e irreverentes, mientras que otras podrían ser similares a ofertas preexistentes o solamente contener alguna características o atributo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

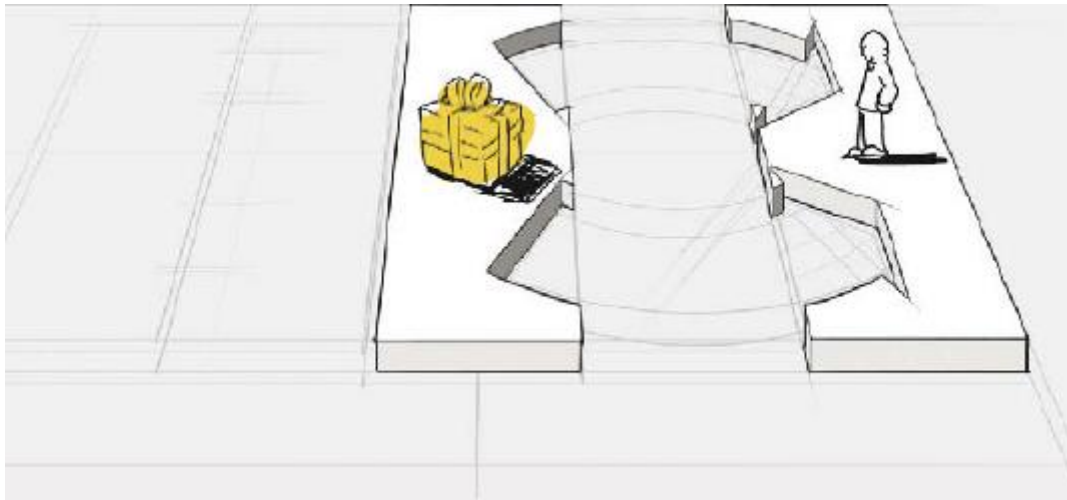


Figura 7. Propuesta de valor.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22)

EMPROAVI ECUADOR será el precursor en implementar valor agregado no solamente en su producto final sino también en cada eslabón de la cadena productiva. La experiencia del usuario será para la empresa un generador de valor diferencial al que la competencia quizá tratará de replicar. La producción por volumen no implica que su calidad reduzca. En realidad, ocurre lo contrario pues da pautas para la implementación de mejoras para lograr gran calidad con un volumen de producción alto.

En cuanto al producto, el resultado de obtener una carne de calidad se da al cabo de la utilización de alimentación que cumpla con las normas mínimas de contenido proteínico, una adecuada dotación de vacunas y control des parasitario, una granja con galpones confortables y que, de igual forma, cumplan con requerimientos mínimos de iluminación, hidratación, descanso, ventilación. Estos aspectos corresponden entre otras cosas los criterios que conforman la propuesta de valor de la empresa.

En cuanto a las características diferenciadoras del producto se puede describir varias. Son aspectos que pueden marcar la diferencia en cuanto a la preferencia de los clientes, sea por la calidad lograda y por ende, alternativas de valores agregados que ayudarán en la competitividad del sector. En esta sección se presenta la ficha técnica del producto final:

Tabla 1. Características del pollo Broiler en pie por su ámbito

Ámbito	Características del pollo Broiler en pie
Carne	De color blanca y bastante suave, pobre en grasa y digestible
Interacción del ave con su entorno	Es sumiso, sociable y sedentaria
Velocidad de crecimiento	Muy rápido
Peso promedio a los 38 días	1,85 kg.
Peso promedio a los 48 días	2,88 kg.
Huevos al año	300 a 320 huevos al año
Tipo de cría	En cautiverio, espacios reducidos

Fuente: (Sánchez et al., 2020).

A continuación, una figura que muestra cómo lucen los pollos en pie de tipo Broiler con 48 días de vida y 2,88 kg. de peso aproximadamente.



Figura 8. Pollos de engorde en la semana 8.

Fuente: (Rosales, 2015, pág. 32)

En la figura 9 se puede mostrar cómo se logra estandarizar una canaleta para el caso de la recepción de huevos pero el caos de Emproavi no será factible dado que la genética de sus pollos no se orienta en cuanto a la producción de huevos para consumo comercial. Serán excepcionales los huevos que se logren obtener dado que el organismo del animal está creado abastecer de su carne.



Figura 9. Interior del galpón y su automatización de procesos.

Fuente: (Alamy, 2018, pág. 2)

La descripción física del producto, forma y tamaño para este proyecto se utiliza como producto final Pollos en pie los cuales serán distribuidos a empresas que puedan empacarse y distribuirse. Se ofrecerá pollos Broiler de 4 a 6 libras en promedio.

Tipo de explotación avícola que se empleará en EMPROAVI ECUADOR:

- Granja para la producción comercial de pollos de engorde tipo Broiler.
- Granja para la producción de huevos con enfoque comercial (no para incubación) para consumo humano.

MODELO DE NEGOCIO				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR La empresa produce y vende: · Palla de engorde en pie · Huevo comercial Características diferenciadoras: · Ficha Técnica · Ilustraciones de los productos · Ilustraciones de los productos	RELACION CLIENTE	CLIENTES
Estructura de COSTOS		Fuentes de INGRESO		

Figura 10. Propuesta de valor de EMPROAVI ECUADOR S.A.S

3.2.1.3 Canales.

El contacto entre la organización o empresa y su portafolio de clientes es establecido por los diferentes canales de comunicación, distribución, venta, difusión y post venta establecidos. Los canales entonces constituyen puntos de contacto de vital importancia con el cliente determinando su nivel de experiencia y en consecuencia ampliando horizontes de fidelización ante el producto recibido o servicio brindado. Dicho esto, los canales tienen entre otras, las siguientes funciones (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Brindar toda la información pertinente con inducciones formales a los clientes sobre la gama de servicios y productos ofertados por la empresa.
- Apoyar y soportar a los clientes con lo necesario para que evalúen y analicen la propuesta de valor de la organización.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

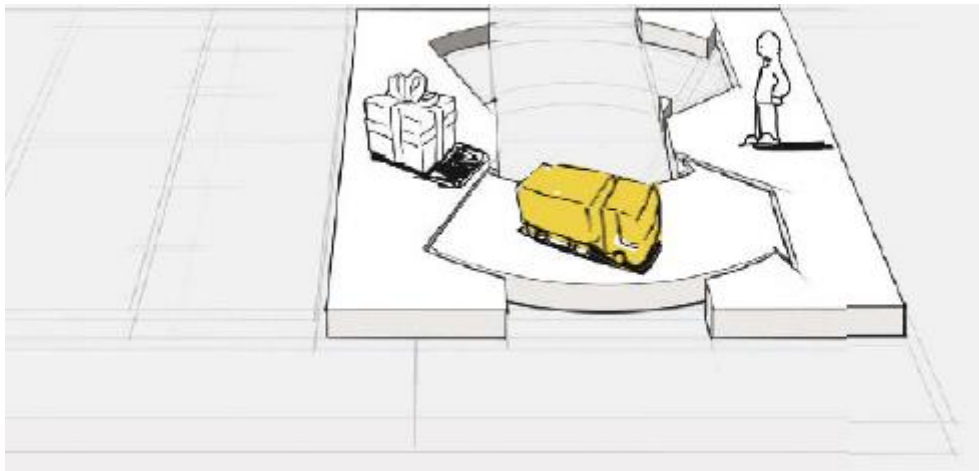


Figura 11. Canales de comunicación, distribución y ventas.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 26).

El modelo que implementará EMPROAVI ECUADOR S.A.S en cuanto a los canales serán segmentados para los diferentes ámbitos como canales de distribución de la entrega del producto y canales de comunicación con los clientes.

En cuanto a los canales de comunicación, la empresa contará con herramientas tecnológicas tales como un portal web el cual incluye la integración con redes sociales,

los cuales canalizarán los pedidos, consultas y dudas de clientes para ser atendidas inmediatamente por un equipo de ventas comercial.

Para la entrega del producto será basado en la distribución directa e indirecta. Para la entrega de pollos en pie, la empresa contará con el alquiler los primeros años de camiones que distribuyan los pollos de una forma ordenada en cestas de plástico idóneas para este fin en las diferentes provincias detalladas anteriormente. El enfoque los primeros años primará en cuanto a la distribución de pollos en pie.

Posteriormente, existirá también la alternativa de entrega en camionetas a las despensas y tiendas, pero en este caso la carne de pollo ya será faenada en nuestra granja pues se incluirá tecnología para este fin. En consecuencia, estas camionetas o camiones, dependiendo la cantidad de producto, deberán contar con un sistema de refrigeración.



Figura 12. Canales de comunicación y distribución de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

La figura 13 muestra el desarrollo finalizado para poner a disposición de los usuarios, clientes y proveedores del sitio web de EMPROAVI ECUADOR S.A.S. Se ha creado este espacio para enfatizar y avalar la comunicación bidireccional entre la organización y sus stakeholders.



Figura 13. Página web oficial para usuarios, clientes y proveedores.

Es importante también contar en este sitio web con una estructura que atienda consultas y reciba sugerencias pues podrían ser alternativas de crecimiento que la empresa puede desarrollar. Para ello, en la figura 14 se presenta esta sección automatizada para interacción:

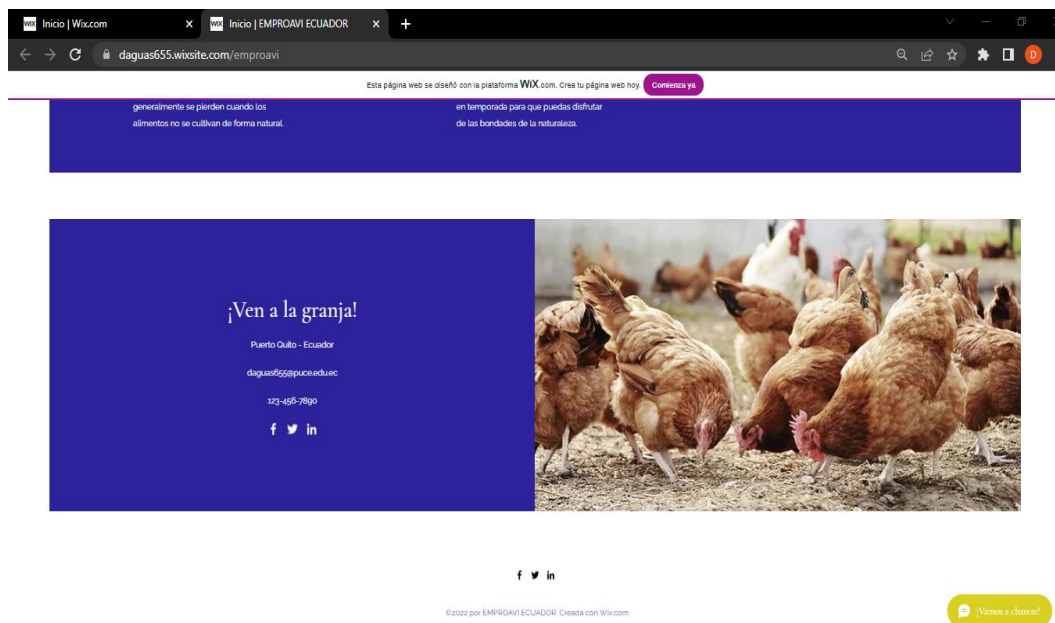


Figura 14. Sección de consultas y sugerencias en web oficial.

Algunas bondades tecnológicas son implementadas también para optimizar recursos, en este caso, la vigencia de un Chatbot que permite una interacción ininterrumpida con los clientes tal como se lo puede apreciar en la figura 15:

o a EMPROAVI UADOR

en el(la) Granja avícola



Figura 15. Implementación Chatbot para interacción 24/7 con stakeholders.

Encontrar alternativas de nuevos segmentos es importante y para ello, nuevamente la tecnología se puede aliar. En la figura 16 se muestra un nivel ya automatizado de respuestas a las cuales se ha podido llegar con un previo registro de usuarios. De este modo se comienza a construir una base de datos sobre la cual en el futuro se analizará correctamente la información para la toma de decisiones.

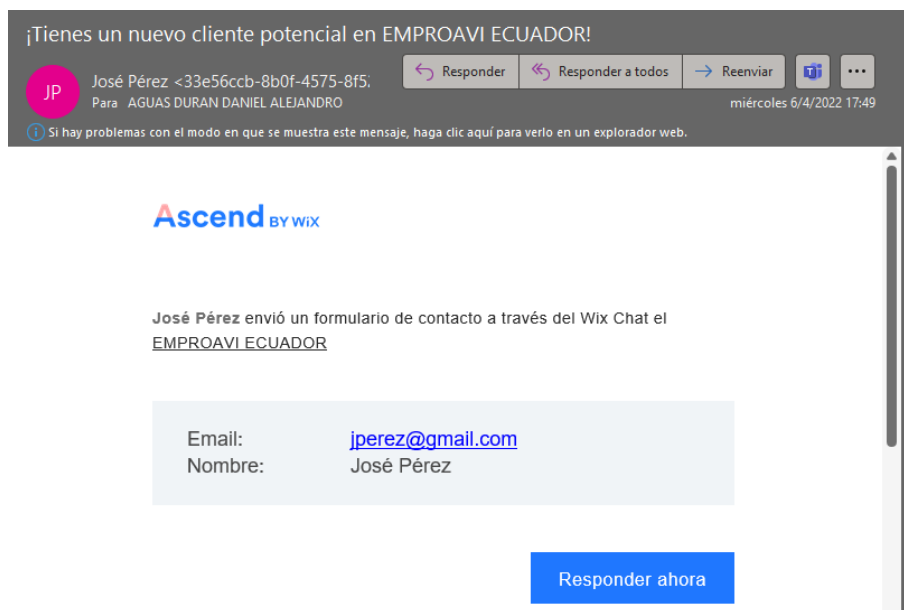


Figura 16. Notificaciones automatizadas de visitas clientes nuevos.

3.2.1.4 Relación con los clientes.

El tipo de relación debe ser definido por las organizaciones, empresas o negocios que desean, siendo posibles relaciones de tipo personal o automatizada. Si se remonta un análisis histórico sobre cómo surgieron este tipo de relaciones se puede mencionar al segmento de las telecomunicaciones aplicando estrategias agresivas de captación, tales como teléfonos celulares gratuitos. Se lo pudo manejar por cierto tiempo, sin embargo, llegó a un punto de saturación, obligando a los operadores un cambio de estrategia. Desde ese momento optaron por aplicar estrategia de fidelización de clientes y el aumento del promedio de los beneficios en función a su determinada contratación por cliente. Es concluyente entender que la experiencia global del cliente en cuanto al servicio o producto implica el tipo de relación que demanda el modelo del negocio de la organización que lo brinda y en ese sentido, las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

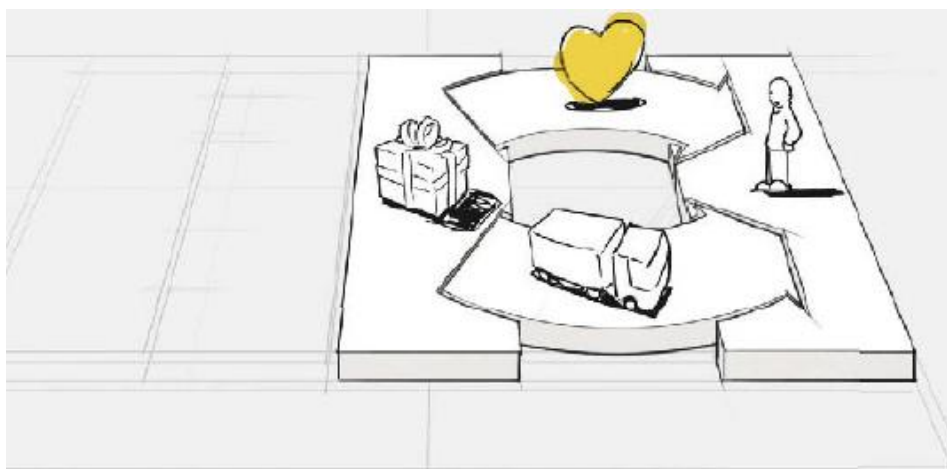


Figura 17. Relación con los clientes.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28).

En el caso de EMPROAVI ECUADOR, la relación con el cliente tendrá dos pilares muy bien fundamentados. Por un lado, la captación de clientes está apalancada por el cumplimiento de los requerimientos de calidad y las certificaciones que avalan que la empresa cumple requisitos para ser proveedor de producto con estándares de eficiencia y eficacia.

En cuanto a la fidelización de clientes, las herramientas que ayudarán a la organización serán los servicios de post venta y el entrenamiento continuo al equipo comercial.



Figura 18. Relación con los clientes de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.1.5 Fuentes de ingreso.

Ya se había mencionado que los clientes constituyen el núcleo de un modelo de negocio sobre el cual gira gran parte de las estrategias implementadas pues ellos son los generadores de las fuentes de ingresos, a modo de arterias esenciales. En tal virtud, las empresas deben cuestionarse una serie de interrogantes como, por ejemplo: ¿Cada segmento de mercado por qué valor tiene disponibilidad a pagar? En el momento que esta pregunta se contestada correctamente, la organización, con seguridad, podrá crear una o varias fuentes generadoras de ingreso en determinado segmento de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Ahora, en cuanto a la fijación de precios que también es un efecto pertinente de la fuente de ingresos, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo diferente para efectivizarlo. Algunos de los aspectos a considerar son: negociaciones, lista de precios, subastas, gestión de rentabilidad, según volumen o según el mercado competidor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Diferentes tipos de fuentes de ingresos podría implicar un modelo robusto de negocios entre los cuales se puede destacar los siguientes:

- Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- Ingresos recurrentes los cuales pueden ser derivados de pagos repetitivos efectuados a cambio del abastecimiento de una propuesta de valor o a cambio del servicio de tipo post venta de atención al cliente posterior entregado el producto o brindado el servicio.

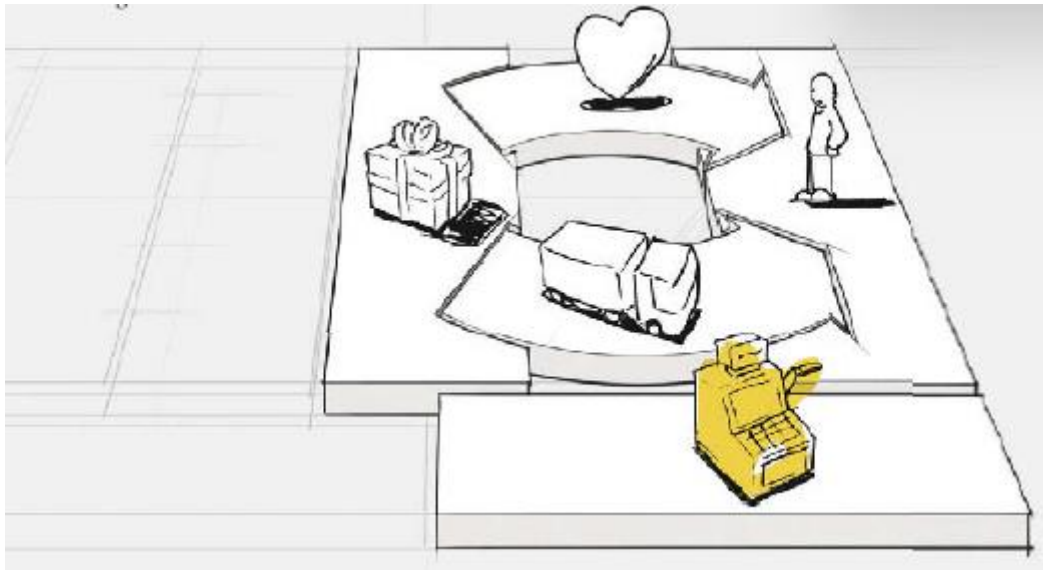


Figura 19. Fuentes de Ingresos.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30).

Las fuentes de ingreso de EMPROAVI ECUADOR S.A.S, serán dos, muy bien diferenciadas. Por un lado, la venta de pollos en pie con una frecuencia de envíos bimensuales y la producción y comercialización de pollinaza.



Figura 20. Fuentes de ingreso de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.1.6 Recursos clave.

Los recursos clave son aquellos aspectos que todo modelo de negocio requiere para robustecer su alcance, permitiendo también a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor innovadora, con un valor agregado dispuesto a brindar, encaminada a llegar a los diversos mercados, establecer relaciones con segmentos de mercados diferentes y obtener ingresos. Pero es importante destacar que cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes entre sí, dependiendo su giro de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se plantea entonces el caso de un fabricante de microchips el cual necesita implementar instalaciones e infraestructura de producción con un incrementado capital, y, por otro lado, un diseñador de microchips el cual depende más de contar con recursos humanos. Como ya se lo mencionó, los recursos pueden ser de tipo físico, financiero o económico e intelectual o humano. Finalmente, también es importante mencionar sobre el tipo de propiedad que una empresa puede tener sobre estos recursos pues la organización puede tenerlos como propiedad privada, los puede alquilar o los puede tener mediante asociaciones o alianzas con socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

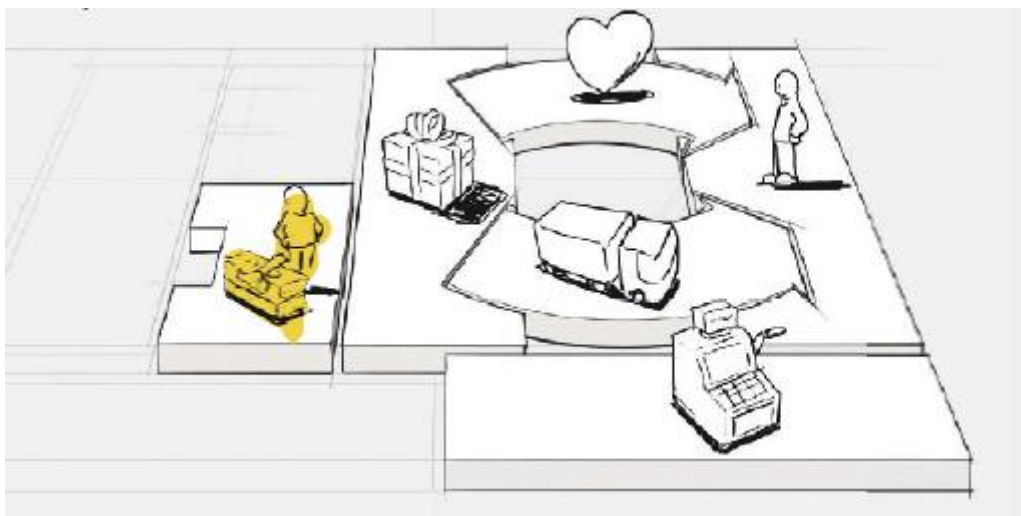


Figura 21. Recursos clave.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34).

Los recursos clave están divididos en 3 segmentos. En primera instancia aparecen los recursos físicos, a continuación, y de vital importancia los recursos humanos y finalmente los recursos de tipo. Para los recursos físicos como claves aparecen los galpones que serán implementados para ser la estructura principal de la avícola y brindar confortabilidad, abrigo y seguridad a su producto principal.

Se menciona también los insumos médicos los cuales engloban las vacunas que periódicamente deben ser suministradas a los pollos BB de engorde y a medida que crezcan, los probióticos necesarios y las vitaminas que aportarán a que se desarrollen de la mejor manera. Finalmente, el aporte del balanceado y alimento el cual es de vital importancia para que el producto logre su crecimiento, densidad y vitalidad óptima. Respecto al recurso humano se ha identificado dos gestiones concretas, la administrativa y la de producción (Rosales, 2015).

El galpón está constituido por cuatro partes: piso, paredes, malla y techo. El piso normalmente debe estar construido en hormigón (cemento, gravilla y arena) para que presente buenas condiciones sanitarias, facilidad de aseo y buen desempeño de los operarios. La altura del piso debe estar por encima de los drenajes externos. En tanto sus paredes: su función es la de proteger las aves. Su altura estará determinada por el clima hasta un metro, en climas fríos, y menor de medio metro en climas cálidos (Rosales, 2015).

El material de las paredes depende de las condiciones de la región y del productor. Generalmente están construidas en ladrillo precocido. Se suelen revocar (repellar) para favorecer mejores condiciones sanitarias. En cuanto a las mallas, su función consiste en impedir la salida de las aves y la entrada de animales extraños al galpón. Normalmente las mallas son de ojo hexagonal y de diámetro de una pulgada de preferencia (Rosales, 2015).

Respecto al techo, para la forma del techo existen dos sistemas, por un lado, a dos aguas y a media agua. Se utilizan estructuras metálicas, de madera o de guadua. El techo suele recubrirse de teja asbesto cemento (Eternit), teja de barro cocido, lámina metálica entre otros elementos, según condiciones y facilidades de la región (Rosales, 2015).

De acuerdo con el trabajo que se realice y, según el peligro que representen las sustancias utilizadas, se recomienda emplear como elementos de seguridad industrial, careta, gafas y guantes. Para la medición de las cantidades exactas de los productos, puede utilizarse una probeta o, en su defecto, un frasco que tenga marcados los centímetros cúbicos (Rosales, 2015).



Figura 22. Recursos clave de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.1.7 Actividades clave.

Hace referencia aquellas actividades esenciales en el giro del negocio las cuales orientan a tener éxito o no. Se relacionan con la propuesta de valor pues determina llegar a uno u otro mercado y generar relación con clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

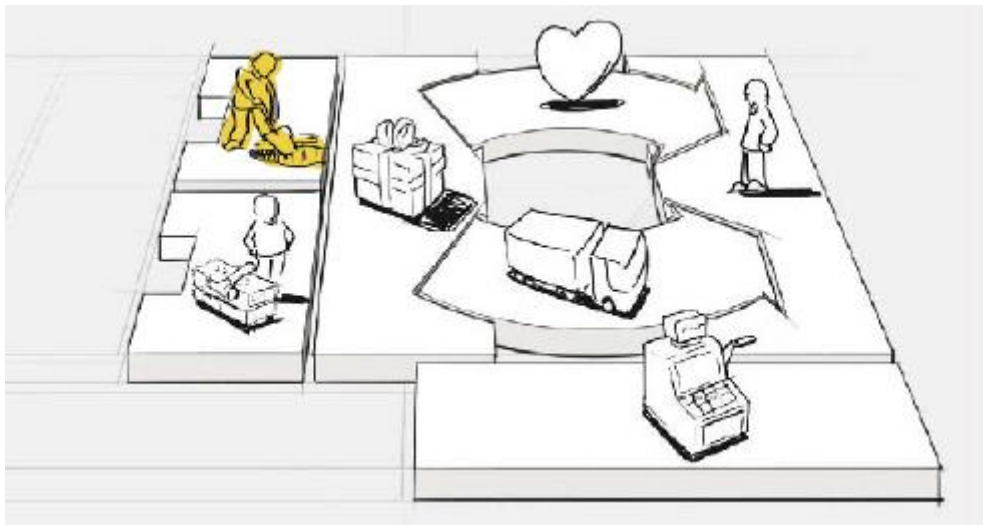


Figura 23. Actividades clave.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 36).

Algunas de las actividades clave de EMPROAVI ECUADOR están relacionadas netamente con la producción como tal. El aprovechamiento al máximo del espacio disponible, dado por una mayor densidad de animales por metro cuadrado es el objetivo principal del sistema de confinamiento que se utilizará, lo que se reflejará en un manejo más eficiente y por ende en una mayor producción. De manera concluyente, el abrigo, un cuidado oportuno y protección al animal durante todos sus ciclos de vida

garantizan y significa una alta producción del galpón, en consecuencia, también, una reducción de las pérdidas causadas por diferentes enfermedades que se puedan enfrentar, plagas, depredadores o epidemias. Lo importante aquí es que el equipo elegido le permita al ave, comer, beber, y poner cómodamente

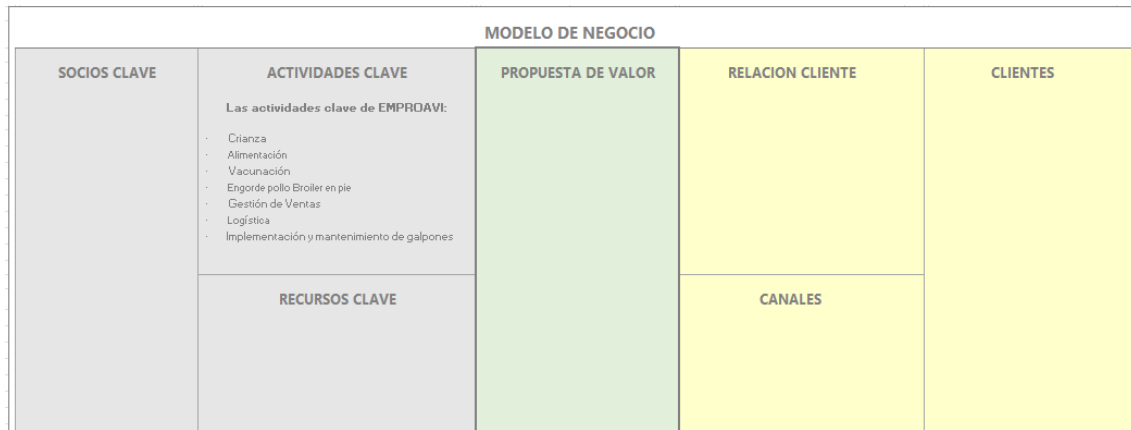


Figura 24. Actividades clave de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.1.8 Socios estratégicos.

En la dinámica de crecimiento de las empresas intervienen factores de asociación los cuales ayudan a proyectarlas en sus sectores económicos respectivamente y son importantes también para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

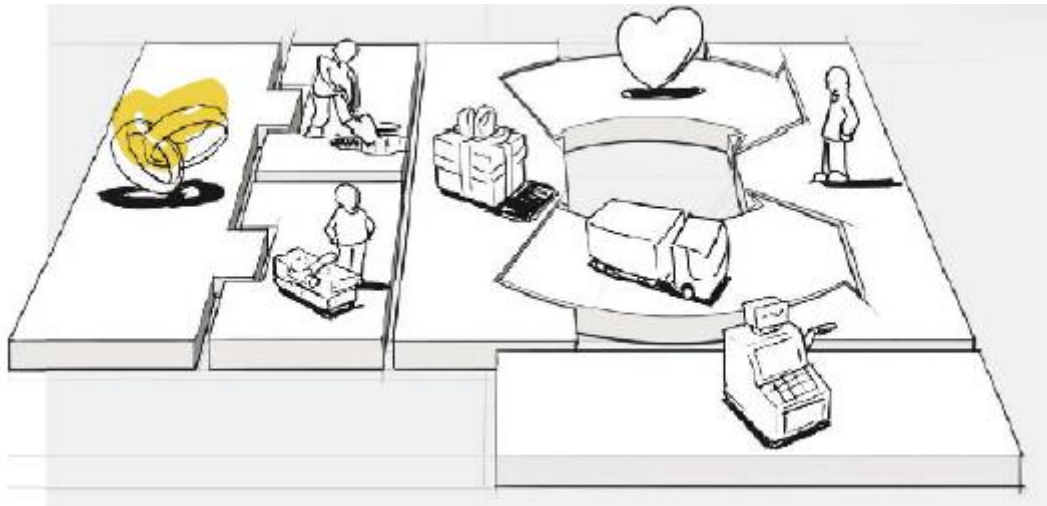


Figura 25. Asociaciones clave o socios estratégicos.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 38).

EMPROAVI ECUADOR ha considerado que uno de sus principales socios clave será Genética Nacional S.A convirtiéndose en su principal proveedor de materia prima (p pollos BB de engorde) y otros insumos. Como reseña histórica de Genética Nacional S.A se puede mencionar que se forjó en el año 2007 como resultado de esfuerzo, sacrificio y dedicación, actividades basadas en la experimentación en el mercado avícola ecuatoriano de todos sus accionistas.

El compromiso que tienen con sus clientes es básicamente ofrecer los mejores pollos BB de engorde disponibles en el mercado pues ellos han desarrollado un laboratorio que mediante técnicas comprobadas han logrado perfeccionar la genética hasta convertirlos en un producto muy competitivo en el sector.

De igual forma, la relación con Pollos EC debido a que ellos utilizan un programa de inmunización y tratamientos, basados en investigaciones científicas y décadas de experiencia, lo cual les permite ofrecer un pollito fuerte y sano. Adicionalmente, sus clientes obtienen los mejores resultados y el máximo rendimiento de su inversión gracias a su asesoría posventa completamente gratuita, además de información en línea.

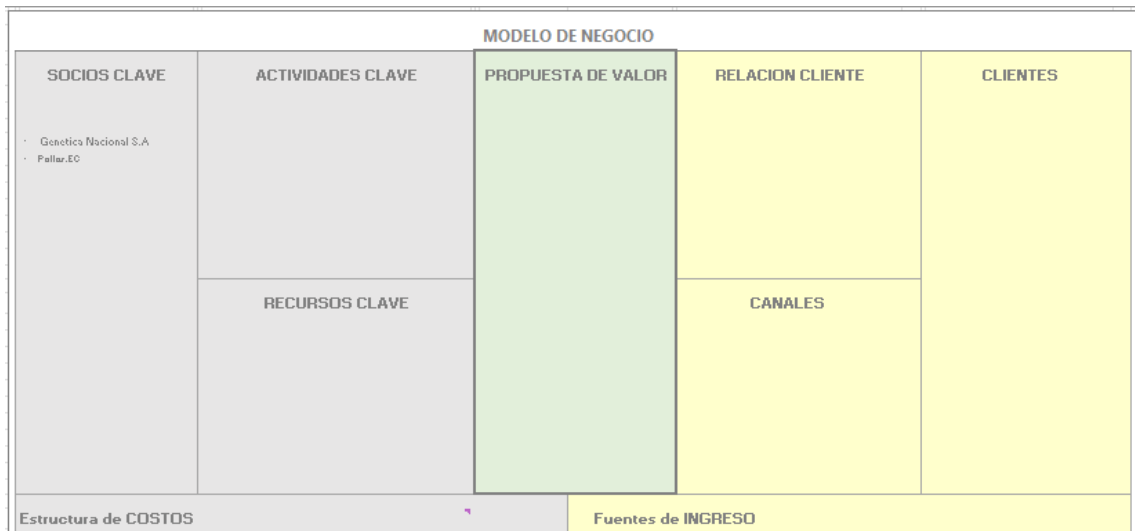


Figura 26. Socios estratégicos de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.1.9 Estructura de costos.

La estructura de costos trata sobre una descripción de los principales costes en los que la operación o el negocio incurre al trabajar con determinado modelo de negocio implementado. De hecho, ofertar y crear valor, así como el establecer, mantener y fomentar relaciones con los clientes o por su defecto, la generación de ingresos tiene un coste (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En cuanto al cálculo de estos costes son relativamente sencillos siempre y cuando se haya definido los recursos clave, actividades clave y asociaciones clave, revisadas en párrafos anteriores. Sin embargo, también es importante recalcar que algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Todo dependerá del giro del negocio en el cual se lo implemente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

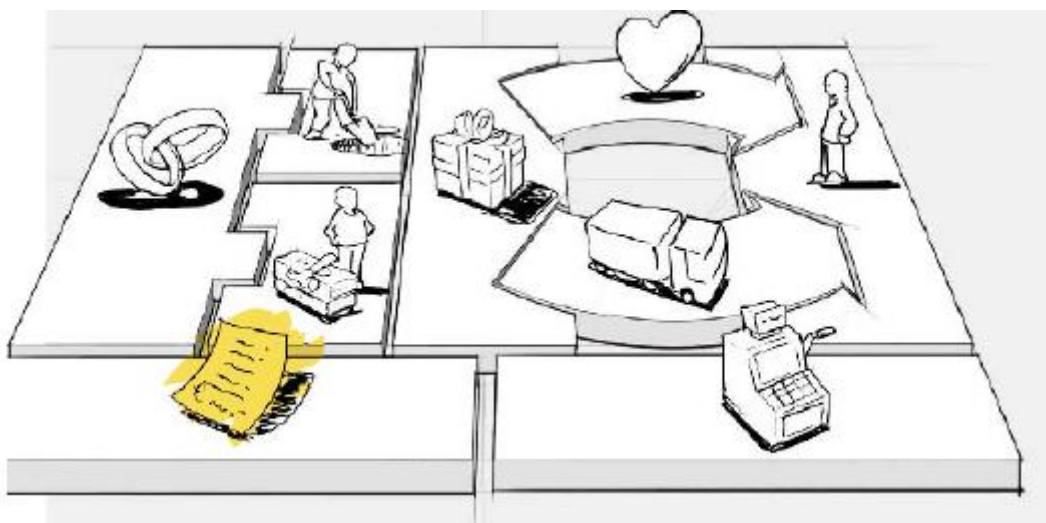


Figura 27. Estructura de costos.

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 40).

Se lo estructura con 3 aspectos principales. En el ámbito de la materia prima aparece justamente los pollos BB de engorde y el alimento a utilizar. En el ámbito de la mano de obra se tiene la gestión de producción y la gestión administrativa. En el ámbito de gastos indirectos se enfoca la infraestructura y los productos veterinarios.



Figura 28. Estructura de costos de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.2 Formulación Estratégica.

La formulación estratégica consiste en un proceso que evalúa y prepara el diseño del futuro de una organización. En cuanto a su objetivo principal, radica en diseñar de forma clara y concreta aquellos elementos para enfocar un debate y consolidación de diversos planes directivos. Se plantea a la formulación estratégica por fases de análisis estratégico y cuando se haya culminado con la última etapa, el resultado esperado demuestra que cuando se comenzó con una situación inicial en la que a largo plazo se tenía una proyección insuficiente e inexistente en algunos casos, se logrará a una situación diferente donde se obtiene las herramientas necesarias e idóneas para la preparación y elección de estrategias factibles, realizables y ansiadas (Acevedo, 2010).

3.2.2.1 Misión.

EMPROAVI ECUADOR S.A.S se ha formado como una empresa productora avícola para brindar a la sociedad ecuatoriana, productos de muy alta calidad dentro de las especificaciones de granjas de pollos de engorde tipo Broiler, tales como pollos en pie y huevos comerciales. Esto lográndolo mediante la implementación de técnicas sofisticadas en sus galpones y en una ubicación geográfica que optimiza un hábitat sano para avalar sus productos finales con motivación, liderazgo, responsabilidad social, calidad, trabajo en equipo y honestidad.

3.2.2.2 *Visión.*

Constituirse para el año 2024 como una de las principales empresas productoras avícolas del Ecuador por su ranking de ventas e ingresos, logrando cumplir satisfactoriamente al menos un 80% de efectividad en ISC. La organización continuará incorporando constantemente estándares de calidad, digitalización y responsabilidad social con el ambiente donde expandirá sus galpones, enfocados en ser sostenibles y sustentables constantemente en cada eslabón de la cadena de valor.

3.2.2.3 *Valores de la empresa.*

EMPROAVI ECUADOR ha generado los sus valores empresariales enfocada en 4 pilares principalmente. En primera instancia aparece el producto como clave como cúmulo de calidad y responsabilidad sumada en cada uno de los procesos. En segunda instancia aparece el cliente, posiblemente la razón de ser del negocio como tal. En tercera instancia aparecen sus colaboradores, la importancia de la motivación, la capacitación, respetar los tiempos de trabajo y sobre todo ser recíproco en la fidelidad que cada uno de ellos y ellas brindan a la organización. En cuarto lugar, aparece el pilar tecnológico como un eslabón que engloba a los anteriores y los fortalece. Para referir a los valores que se derivan fruto de la unificación de los 4 pilares descritos en el párrafo anterior, es oportuno entonces detallar los valores y su alcance:

- **Motivación:** Porque muchas veces la motivación interna no es necesario. La organización tiene la firme convicción de que la motivación debe ser también externa. Lo colaboradores son seres humanos y por ende ese sentimiento de gratitud y motivación es muy importante mantenerlo vigente constantemente. EMPROAVI ECUADOR implementa estrategias de motivación enfocadas en el bienestar de sus colaboradores y, por ende, desencadenando una alta productividad. La motivación económica, académica, de índole capacitaciones técnicas y de puesto de trabajo, motivaciones familiares y motivaciones de aspecto social, entre otras.
- **Liderazgo:** EMPROAVI ECUADOR es una organización que cuenta con líderes no solamente en cargos estratégicos sino también en líneas operativas porque sus colaboradores toman decisiones en función a las necesidades urgentes. Es un organigrama transversal el cual logra empoderarlos para generar proactivamente soluciones.

- Responsabilidad social: Dentro de cada eslabón de la cadena productiva se guarda respecto constante con el medio ambiente y con sociedad en general. Esto se lo logra siendo precisos en la utilización de los recursos comprometidamente.
- Calidad: Todo el proceso productivo es planificado con antelación, previo a la puesta en marcha, de esta forma, se anticipan necesidades y no se improvisa ya en producción. Se respeta y aplica las normativas de buenas prácticas impuestas por Agrocalidad y la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario y sus exigencias en cuanto a la producción de pollos de engorde.
- Honestidad: Un valor que realmente hoy en día está siendo dejado de lado por las ambiciones individuales y colectivas. En EMPROAVI ECUADOR es algo que se cultivará todos los días y desde todos los cargos o puestos de trabajo. Esto en consecuencia, permitirá que la organización tenga todos sus compromisos en regla con proveedores, con estado, con sus colaboradores y demás actores stakeholders.
- Trabajo colectivo y apoyo en equipo: En EMPROAVI ECUADOR algo fundamental será rescatar siempre y valorar una potente ética de trabajo y el impulso en conjunto hacia el éxito. Todos los criterios serán valorados y la participación alentada creando un empoderamiento tal en el colaborador que luego trabajar en equipo se convierta en una filosofía incluso de vida.

3.2.2.4 Objetivos Estratégicos.

3.2.2.4.1 Perspectiva Financiera.

- Incrementar la rentabilidad del negocio en un 10% a partir del segundo año de producción.

3.2.2.4.2 Perspectiva de Clientes.

- Incrementar la cartera de clientes partiendo de 2 a 5 en el primero año de producción.
- Facturar al menos \$10.000 a modo de ingresos totales y resultado de ventas durante el primer año de producción activa.

3.2.2.4.3 Perspectiva Procesos Internos.

- Implementar 4 galpones para soportar la crianza de 1.000 pollos de engorde semestralmente.

- Instalar 4 difusores como mecanismos de suministro de agua y alimentación con criterio tecnificado durante un periodo máximo de 6 meses.
- Elaborar un sistema de documentos, y registros básicos.
- Obtener los 4 permisos necesarios que otorgan las entidades públicas para habilitar el funcionamiento de la empresa avícola en un periodo de 12 meses.

3.2.2.4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

- Brindar tres capacitaciones técnicas y/o comerciales a todos los colaboradores de Emproavi Ecuador respectivamente durante los 6 primeros meses.

A continuación, en la figura 29, se presenta una gráfica con el resumen ejecutivo de los objetivos estratégicos propuestos, así como la perspectiva en la que se asocia de forma específica. El Mapa Estratégico de EMPROAVI ECUADOR S.A.S. colecta a detalle todos los objetivos estratégicos propuestos y detallados bajo el esquema SMART para el proyecto, partiendo de su base que corresponde al Aprendizaje y Crecimiento, ámbito el cual está asociado al recurso humano y la importancia de su desarrollo y constante motivación. A continuación se plantean cuatro objetivos relacionados a los procesos internos los cuales constituyen la columna vertebral de la parte operativa y productiva del proyecto. Seguidamente, se proponen 2 objetivos a llevarse a cabo relacionados a Clientes y Comercialización o Marketing y finalmente un objetivo financiero relacionado a la generación de rentabilidad:

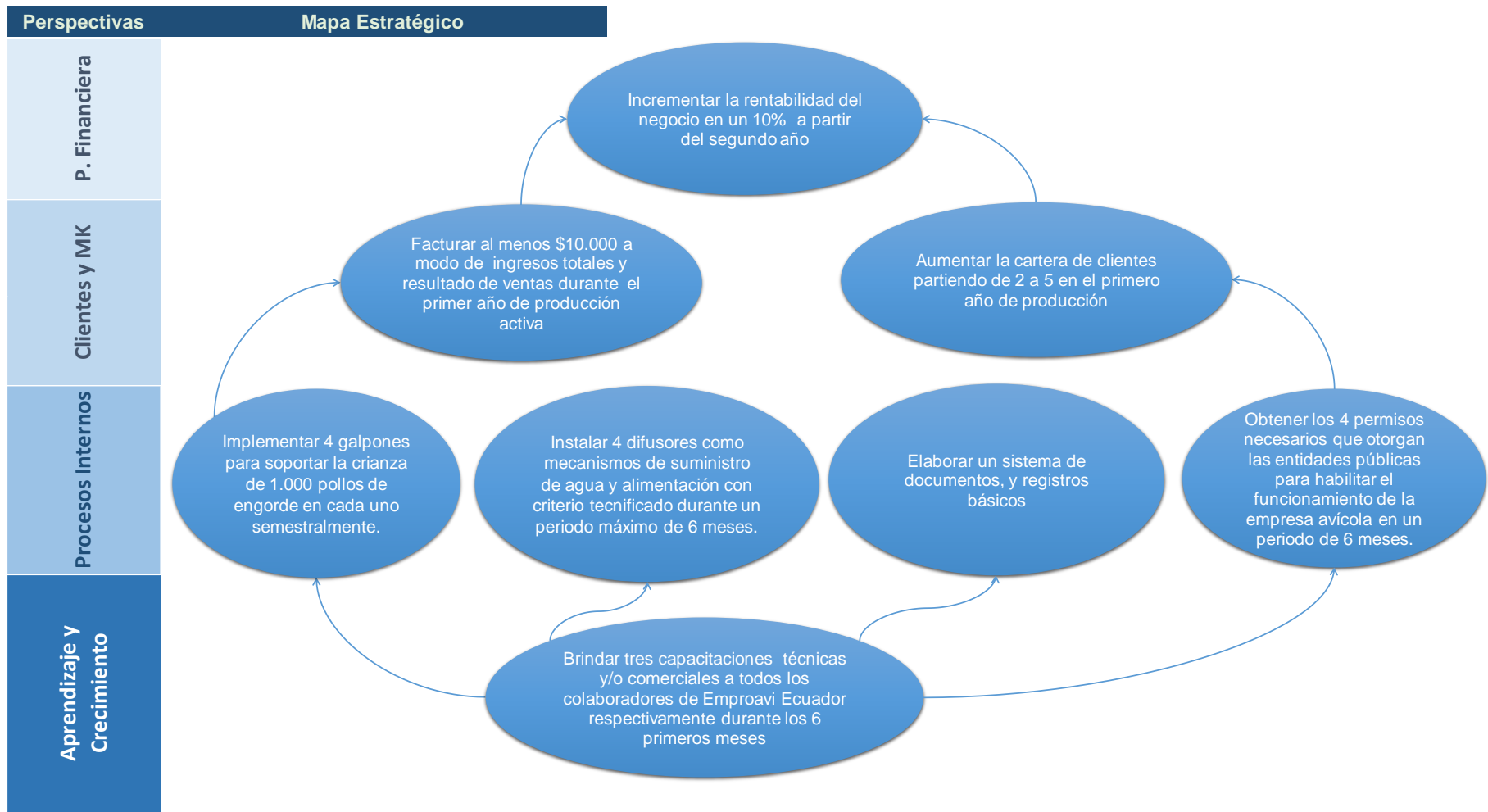


Figura 29. Mapa Estratégico de EMPROAVI ECUADOR S.A.

3.2.2.5 Matriz FODA.

La matriz FODA permite entender las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una organización ya sea con sus competidores de mercado e internamente en su organización. Mediante la utilización de un marco conceptual el análisis FODA facilita la sistematización y reconocimiento de las amenazas externas con las oportunidades y de igual manera las fortalezas junto con las debilidades internas. En el análisis FODA la “F” representa a las fortalezas, la “O” representa a las oportunidades, la “D” significa debilidades y la “A” significa amenazas (Koontz & Weihrich, 2013).

3.2.2.5.1 Análisis de Fortalezas.

Tabla 2. Análisis de las fortalezas Emproavi Ecuador S.A.S.

Fortalezas	Importancia para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Satisfacer la necesidad de aprovisionamiento de pollos de engorde para su posterior procesamiento.	3	3	9
Implementación de mejoras tecnológicas constantes que incentivan mantener y mejorar la calidad del volumen de producción.	2	3	6
La locación de la granja es propicia para la crianza de pollo de engorde en mayor cantidad por metro cuadrado, optimizando el espacio.	3	2	6
Utilización de alimento para todos los ciclos de vida de la más alta calidad nutricional, garantizando la óptima calidad de vida del pollo en pie.	2	3	6
Implementación de galpones con alta tecnología, sustentable y sostenible que no generan impacto a la naturaleza.	2	3	6
Se cuenta con suficiente abastecimiento de materia prima.	3	2	6

3.2.2.5.2 *Análisis de Debilidades.*

Tabla 3. Análisis de las debilidades Emproavi Ecuador S.A.S.

Debilidades	Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
Alta competencia con alto impacto comercial en los consumidores.	2	2	4
Falta de experiencia en el giro de negocios.	3	2	6
Poca experiencia en torno a la captación de clientes.	3	2	6
Elevados costos fijos.	2	2	4
Limitado capital de trabajo y liquidez.	3	3	9
Habilidades gerenciales no desarrolladas lo que genera menos oportunidades competitivas.	3	2	6
Constante gasto en cuanto a la desinfección de los galpones.	2	3	6
Poca capacitación de los colaboradores contratados para ámbitos de producción.	2	2	4

3.2.2.5.3 Análisis de Amenazas.

Tabla 4. Análisis de las amenazas Emproavi Ecuador S.A.S.

AMENAZAS	Impacto para la Empresa (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
La rivalidad actual entre competidores es alta al referirse para el caso de la agroindustria avícola en el Ecuador a tener competidores numerosos o de gran posicionamiento logrado.	2	2	4
La entrada de nuevos competidores es un riesgo latente.	3	3	9
Economías de escala como una de las principales barreras de entrada.	3	3	9
La necesidad de capital dada la producción por volumen.	3	2	6
La intensidad del poder de negociación con los clientes.	2	2	4
Riesgo latente de contagio de los pollos BB de engorde en los diferentes galpones de enfermedades como New Castle, Marek Gumboro, Coriza Aviar e Influenza.	3	2	6
Alto precio de la materia prima para la alimentación (quintal de maíz) en el Ecuador frente a países como Colombia y Perú, poniendo en riesgo el precio de sustentación del productor para cubrir costos y generar utilidad.	3	3	9
El contrabando del producto que se desencadena principalmente en el vecino país Perú influye directamente en la producción nacional.	3	3	9
Posibilidad de invasión de roedores, plagas de insectos u otro agente patógeno durante la producción.	3	2	6

3.2.2.5.4 *Análisis Oportunidades.*

Tabla 5. Análisis de las oportunidades Emproavi Ecuador S.A.S.

Oportunidades	Capacidad de Aprovechamiento (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Probabilidad de Ocurrencia (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)	Priorización
El mercado requiere contar con granjas que produzcan pollos en pie y proveer a faenadoras de la materia prima por aspectos logísticos y de maquinaria.	2	2	4
Ciclos cortos de producción reducido comparándolo con otro tipo de carne.	3	3	9
Los precios del producto final están referenciados por precios establecidos en el mercado y el ente regulador.	2	2	4
No tiene producto sustituto al enfocar empresas que adquieren el producto en pie.	3	3	9
Brindar un producto muy alto en nutrientes, acompañado de una experiencia de satisfacción y lealtad.	3	3	9
Cumplimiento de requisitos de calidad, certificaciones, normativas sanitarias para avalarse como proveedor de aves en pie.	2	3	6
Equilibrio en la intensidad de fuerza de poder de negociación con proveedores pues en el mercado existe regulación a precios de suministros, insumo y materia prima.	3	3	9
Regulación de precios tanto de insumos como de la materia prima por un ente estatal. Precios que se encuentran entre rangos definidos evitando especulación.	2	3	6

Para el caso de EMPROAVI ECUADOR S.A.S se ha podido desarrollar también las estrategias de tipo ofensivas, de reorientación, defensivas y de supervivencia, que son el resultante de las relaciones entre los cuadrantes de la siguiente forma:

Estrategias Ofensivas

- En función a la diversidad encontrada de proveedores que apuntan a la calidad, lograr comprar materia prima al mejor precio.
- Es importante cultivar buenas relaciones con empresas competidoras con el fin de generar posibilidades de competencia sana y evitar actitudes desleales.
- Aprovechar beneficios de la ubicación del terreno y la controlada influencia de la avicultura para aumentar la capacidad instalada.

Estrategias Reorientación

- Realizar una planeación acertada para la cría de las aves, con el fin de garantizar una producción mínima.
- Acceder a un crédito público para incrementar la capacidad productiva aprovechando el alistamiento de terreno por el cual se ha trabajado e incentivando la economía de escala.
- Adquirir trenes de comederos y bebederos automáticos con el fin de automatizar la operación y disminuir los costos en la misma.

Estrategias Defensivas

- Disminuir los costos operacionales para contra restar los incrementos de los impuestos en caso de una posible reforma tributaria
- Incluir en el manual de funciones de los empleados todas aquellas actividades que deben cumplir para garantizar la salubridad.
- Mantener inventarios suficientes de materia prima para blindar a la empresa de posibles alzas radicales en las mismas.
- Generar constantes capacitaciones a todo nivel en la compañía para reforzar sobre el cumplimiento de sanidad y protocolos de bioseguridad para implementar en cada sector de la cadena productiva de la empresa productora.

Estrategias de Supervivencia

- Aplicar composteras para el uso de cada galpón y mitigar aves muertas por causa natural u otras razones.
- Implementar de un proceso A para la reutilización de desecho destinando el 50% para la venta a procesadoras de alimento animal para su posterior cocción y obtención de proteína
- Implementar de un proceso B para la reutilización de desecho destinando el 50% restante al reciclaje mediante un proceso de derretimiento.
- Implementar sistema de aire caliente a presión para obligar a los microbios digerir todo vestigio de amoniaco aun en meses de invierno (fríos).
- Implementar un programa para los colaboradores que permita identificar, medir y mitigar el grado de estrés o tensión asociado con diversas tareas operativas o de producción.
- La estrategia de enfoque es vital, implementando un sistema de investigación y desarrollo siguiendo las tendencias del mercado y efectuar los cambios necesarios que beneficien su crecimiento.
- Constituirse como líder en calidad y eficiencia y no necesariamente de costo.
- Enfocar la mercadotecnia para que el segmento de clientes perciba los productos como preferentes, conocidos por tener la mejor calidad a un precio justo.
- Mitigar el desperdicio, ampliando las formas de control.

3.2.2.6 Acciones Estratégicas.

3.2.2.6.1 Acciones para el Ámbito de Procesos Internos.

Tabla 6. Acciones estratégicas para primer objetivo de Procesos Internos.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto	
1	Obtener los permisos necesarios que otorgan las entidades públicas para habilitar el funcionamiento de la empresa avícola en un periodo de 6 meses.	4	1	Gestionar y obtener el Certificado de Intersección en el Ministerio de Ambiente	Daniel Aguas	jul.-22	ago.-22	Recurso Propio	\$55,00
			2	Gestionar y obtener el Permiso de uso de suelo que otorga el Municipio GAD Puerto Quito.	Daniel Aguas	jul.-22	sep.-22	Recurso Propio	\$95,00
			3	Gestionar y obtener el permiso de uso del agua mediante la petición a SENAGUA	Daniel Aguas	jul.-22	ago.-22	Recurso Propio	\$85,00
			4	Gestionar y obtener el registro de la granja formalmente en AGROCALIDAD	Daniel Aguas	jul.-22	oct.-22	Recurso Propio	\$0,00
	Número de actividades en la estrategia:	4					Total	\$235,00	

Tabla 7. Acciones estratégicas para segundo objetivo de Procesos Internos.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto
2	Instalar difusores como mecanismos de suministro de agua y alimentación con criterio tecnificado durante un periodo máximo de 6 meses.	5	Implementar mecanismos de potabilización de agua asegurando su fuente (si es potabilización, almacenamiento en tanques o cisternas).	Daniel Aguas	jul.-22	nov.-22	Recurso Propio	\$1.278,00
		6	Adquirir los equipos necesarios y accesorios para asegurar el suministro de agua al 100% para cada uno de los galpones y lugares de la granja que amerite dispensar agua.	Daniel Aguas	ago.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$878,16
		7	Limpiar con una periodicidad semanal los lugares de almacenamiento de agua y distribución a los galpones, minimizando también las fugas, corrigiendo en caso de encontrar derrames.	Daniel Aguas	ago.-22	nov.-22	Recurso Propio	\$15,00
		8	Elaborar el alimento a utilizar con materias primas que se encuentren siempre en buen estado, limpias, secas y sin presencia de agentes tóxicos.	Daniel Aguas	jul.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$5.748,00
		9	Delegar la responsabilidad del registro independiente de cada galpón dejando constancia del tipo de balanceado utilizado, cantidad suministrada y frecuencia diaria.	Daniel Aguas	jul.-22	feb.-23	Recurso Propio	\$136,14
		10	Asegurar constantemente la limpieza de las bodegas destinadas al almacenamiento de materias primas para el balanceado y alimento final, impidiendo el contacto completo con roedores, animales silvestres.	Daniel Aguas	ago.-22	ene.-23	Recurso Propio	\$314,78
	Número de actividades en la estrategia:	6					Total:	\$8.370,08

Tabla 8. Acciones estratégicas para tercer objetivo de Procesos Internos.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto
3	Elaborar un sistema de documentos, y registros básicos	11	Elaboración del POE 1 respecto al control de la documentación, revisión y actualización en el plantel avícola.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$13,00
		12	Elaboración del POE 2 respecto al control de los registros requeridos para el control de producción.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$11,00
		13	Elaboración del POE 3 que habla sobre auditoría interna.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$13,00
		14	Elaboración del POE 4 que se refiere a capacitación.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$7,50
		15	Elaboración del POE 5 la cual trata sobre accidentes y emergencias.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$15,00
		16	Elaboración del POE 6 la cual describe medidas de bioseguridad.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$8,00
		17	Elaboración del POE 7 la cual hace referencia a instalaciones, máquinas y equipos.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$6,00
		18	Elaboración del POE 8 la cual menciona control de plagas.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$9,42
		19	Elaboración del POE 9 la cual abarca vacunación.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$3,48
		20	Elaboración del POE 10 la cual refiere a producto (aves) no conforme.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$6,96
		21	Elaboración del POE 11 la cual se refiere a jeringas y agujas no desechables.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$3,36
		22	Elaboración del POE 12 la cual menciona sobre la limpieza de los galpones, retiro de las camas, tratamiento de pollinaza:	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$9,99
		23	Elaboración del POE 13 en la cual se describe el manejo de residuos.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$18,98
		24	Elaboración del POE 14 en la cual se detalla el manejo de los subproductos generados.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$16,78

25	Elaboración del POE 15 en la cual se menciona sobre dosificación y mezclado.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$18,11
26	Elaboración del POE 16 en la cual se explica sobre el manejo de alimentos balanceados para aves.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$6,17
27	Elaboración del POE 17 en donde se explica mantención preventiva o correctiva de equipos y maquinaria.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$16,78
28	Elaboración del POE 18 en dónde se explica sobre el manejo de huevo factible incubar en granja e incubadoras.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$12,12
29	Elaboración del registro 1: Registros de auditorías internas.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$3,39
30	Elaboración del registro 2: Registros de existencias del plantel.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$6,48
31	Elaboración del registro 3: Registros de declaración de bioseguridad acceso a planteles.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$1,48
32	Elaboración del registro 4: Registros de visitas.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$0,99
33	Elaboración del registro 5: Registro de compra de fármacos y vacunas.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$3,69
34	Elaboración del registro 6: Registros de empleo de fármacos y vacunas para la aplicación de fármacos y vacunas a las aves.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$18,31
35	Elaboración del registro 7: Registros de capacitación.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$17,84
36	Elaboración del registro 8: Registro de vacunaciones.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$4,18
37	Elaboración del registro 9: Registro de parámetros zootécnicos, sobre alimento y los productos empleados.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$61,78
38	Elaboración del registro 10: Registro de inventario de plaguicidas utilizados.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$36,21
39	Elaboración del registro 11: Registros de control de plagas existentes en la granja.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$1,10

40	Elaboración del registro 12: Registros de actividades de mantenimiento relacionada con recursos humanos empleados, piezas y número de horas utilizadas en el mantenimiento.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$41,78
41	Elaboración del registro 13: Registros de actividades de limpieza y sanitización realizadas en la granja.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$32,69
42	Elaboración del registro 14: Registro de control de cloro y pH.	Daniel Aguas	feb.-23	jul.-23	Recurso Propio	\$32,12
43	Elaboración del registro 15: Registros de necropsias y sus resultados.	Daniel Aguas	feb.-23	ago.-23	Recurso Propio	\$1,48
44	Elaboración del registro 16: Registros de ubicación de cebos.	Daniel Aguas	feb.-23	ago.-23	Recurso Propio	\$9,98
Número de actividades en la estrategia:	34				Total:	\$469,14

Tabla 9. Acciones estratégicas para cuarto objetivo de Procesos Internos.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto
4	Implementar galpones para soportar la crianza de 1.000 pollos de engorde semestralmente.	45	Construir los galpones bajo el criterio de contar con 10 pollos por metro cuadrado, en este sentido, cada galón tendrá 108 metros cuadrados (18 m de largo por 6 m de ancho y altura 2,5 m hasta el inicio de techo y 3,5 m hasta tope del techo).	Daniel Aguas	ene.-16	dic.-16	Recurso Propio	\$21.816,00
		46	Cumplimiento de todas las condiciones técnicas que exige la ley y la regulación estatal para este tipo de infraestructuras en plantas avícolas	Daniel Aguas	ene.-16	dic.-16	Recurso Propio	\$1.096,00
		47	Implementar todos los aspectos claves de señalética en la granja, indicando áreas de entrada y la función específica de cada área, así como salidas, precauciones, estacionamientos, zonas limpias, sucias y peligrosas.	Daniel Aguas	ene.-16	dic.-16	Recurso Propio	\$878,41
	Número de actividades en la estrategia:	3					Total:	\$23.790,41
	Número total de actividades:	47				Total Procesos Internos:		\$32.864,63

3.2.2.6.2 Acciones para el *Ámbito de Aprendizaje y Crecimiento*.

Tabla 10. Acciones estratégicas para primer objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto
1	Brindar tres capacitaciones técnicas y/o comerciales a todos los colaboradores de Emproavi Ecuador respectivamente durante los 6 primeros meses	1	Elaborar el plan de seguridad y salud que minimice la exposición a los riesgos de los trabajadores en el cual se enfatice también el otorgamiento de condiciones que no representen riesgo para la vida.	Daniel Aguas	jul.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$1.427
		2	Brindar capacitaciones periódicas en cada uno de los niveles y ocupaciones de la organización.	Daniel Aguas	jul.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$441
		3	Orientar la cooperación en todos los niveles organizativos de la entidad, alineados a los objetivos Smart, individuales y de área.	Daniel Aguas	jul.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$241
		4	Incentivar al cumplimiento de protocolos de seguridad y sanidad, tanto para personal interno como personal externo.	Daniel Aguas	jul.-22	dic.-22	Recurso Propio	\$104
	Número de actividades en la estrategia:	4					Total	\$2.213
	Número total de actividades:	4					Total de Aprendizaje y Crecimiento:	\$2.213

3.2.2.6.3 Acciones para el *Ámbito Financiero*.

Tabla 11. Acciones estratégicas para primer objetivo Financiero.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto	—
1	Incrementar rentabilidad del negocio en un 10% a partir del segundo año	1	Optimizar el listado de costos y reducirlos en función a un análisis adecuado	Daniel Aguas	jun.-23	dic.-24	Recurso Propio	\$136,41	
		2	Incrementar medidas de calidad en los productos entregados	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-24	Recurso Propio	\$112,31	
		3	Analizar el comportamiento del precio de venta al público en función de la demanda	Daniel Aguas	ago.-23	dic.-24	Recurso Propio	\$1.247,40	
		4	Optimizar recursos renovables	Daniel Aguas	sep.-23	dic.-24	Recurso Propio	\$0	
	Número de actividades en la estrategia:	4					Total:	\$1.496,12	
	Número total de actividades:	4					Total Financiero:	\$1.496,12	

3.2.2.6.4 Acciones para el *Ámbito de Clientes*.

Tabla 12. Acciones estratégicas primer objetivo de Clientes y Marketing.

No.	Objetivo	No.	Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Tipo de recurso	Presupuesto	—
1	Facturar al menos \$10.000 a modo de ingresos totales y resultado de ventas durante el primer año de producción activa	1	Seleccionar la mejor materia prima disponible en el mercado	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$457,69	
		2	Ampliar la difusión y comunicación con stakeholders	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$326,47	
		3	Implementar estrategias de marketing agresivo	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$174,70	
		4	Estudio de caso para entender marketing de la competencia	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$321,78	
	Número de actividades en la estrategia:	4						Total:	\$1.280,64

Tabla 13. Acciones estratégicas segundo objetivo de Clientes y Marketing.

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	TIPO DE RECURSO:	PRESUPUESTO: —
		5	Implementar seminario de relacionamiento con clientes	Daniel Aguas	jul.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$36,78
2	Incrementar la cartera de clientes partiendo de 2 a 5 en el primero año de producción	6	Invitar a nuestros clientes a la productora y generar un recorrido para generar expectativa	Daniel Aguas	ago.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$39,74
		7	Brindar acompañamiento e inducción sobre las políticas internas de calidad	Daniel Aguas	sep.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$74,98
		8	Analizar en una mesa de trabajo una nueva lista de potenciales clientes	Daniel Aguas	ago.-23	dic.-23	Recurso Propio	\$49,48
	Número de actividades en la estrategia:	4					Total:	\$200,98
	Número total de actividades:	8					Total de Clientes y Marketing:	\$1.481,62

3.2.2.7 Políticas.

3.2.2.7.1 Administrativas.

- Como principal figura de contratación, EMPROAVI ECUADOR S.A.S utilizará el contrato individual por tiempo determinado y también utilizará la figura de obra cierta dependiendo sea el caso y en función a la necesidad planteada.
- Todas las contrataciones se las realizará mediante un proceso de selección.
- La modalidad de trabajo en todos los niveles será presencial.

3.2.2.7.2 Para Empleados.

- La figura de evaluación aplicará constantemente para avalar los resultados productivos de EMPROAVI ECUADOR S.A.S
- La capacitación será un derecho al cual todos los trabajadores podrán someterse.
- El respeto y compañerismo deberá primar en todos los niveles y cargos de la empresa pensando que se forma parte de una marca y un solo nombre ante el sector agroindustrial y con los clientes.
- La permanencia de los empleados se medirá en función a sus resultados obtenidos y objetivos Smart trazados a lo largo de cada periodo.
- Distribuir las utilidades anualmente con todos sus colaboradores.

3.2.2.7.3 Para Clientes.

- El cliente deberá ser considerado el eslabón más valioso junto a sus colaboradores.
- Garantizar que el producto sea puesto a disposición de los clientes cubriendo todas sus necesidades y logrando satisfacción en todos sus niveles.
- Brindar siempre un trato adecuado, amable y considerado a los clientes pues son un eje crítico para el giro de negocio.

3.2.2.7.4 Para Proveedores.

- Los proveedores deberán presentar facturas cada martes en un horario de 08h00 a 18h00.
- Los proveedores deberán portar siempre identificación de sus empresas y el carné que EMPROAVI ECUADOR S.A.S ofrecerá a cada uno de ellos.

- Los gastos de movilización correrán siempre por cuenta del proveedor que atiende el servicio determinado.

3.2.3 Organización.

Corresponde a una herramienta que ha de ser diseñada por aquellas personas que tengan visión global de la empresa es decir, hace referencia a una representación ilustrativa y gráfica de la estructura de la organización. En función a esta organización se pretenderá cumplir todos los objetivos estipulados (Hill & Jones, 2011).

3.2.3.1 Organigrama Estructural.

En las organizaciones es de vital importancia presentar formas de organizar su estructura y encaminarla a las diferentes actividades propuestas a fin de aplacar las necesidades por función y su respectivo especialista en la materia para dicha ejecución. Existen varios tipos de organigramas estructurales y la tendencia actualmente es generar mayor transversalidad y eliminar paulatinamente aquellos que son muy verticales por los resultados que se puede obtener (Whetten & Cameron, 2011).

Para EMPROAVI ECUADOR S.A.S. se ha propuesto el siguiente organigrama estructural en función a su necesidad real y el giro de negocio:

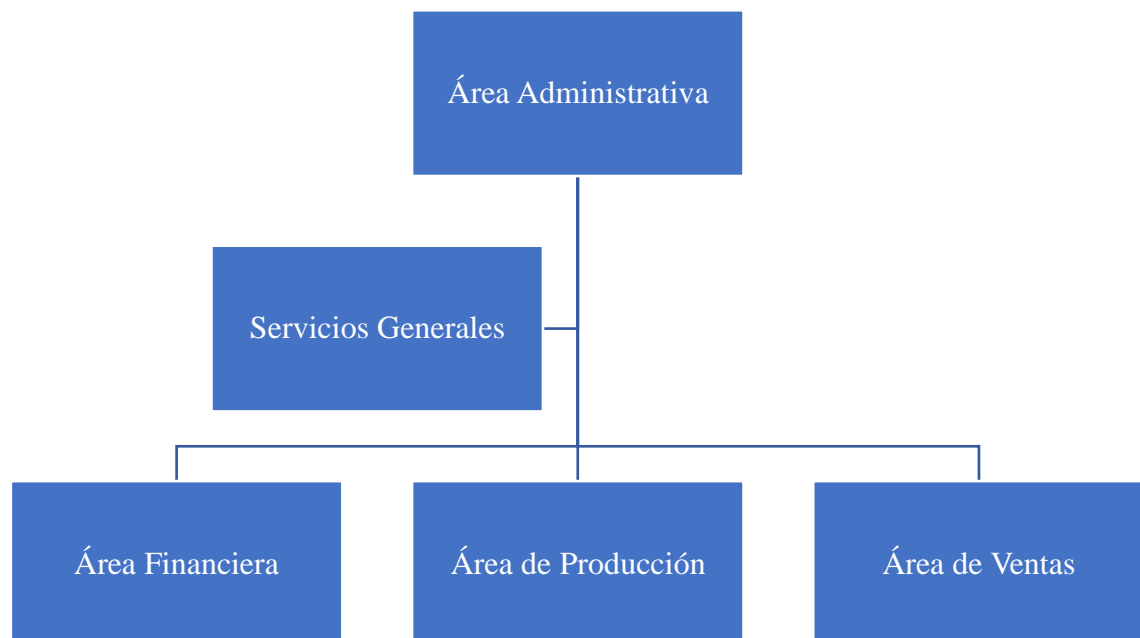


Figura 30. Organigrama Estructural de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.3.2 Organigrama Funcional.

El organigrama funcional se lo estructura con la posición o puesto de trabajo sobre el cual se tiene que cubrir con un colaborador. Se orienta al igual que el organigrama

estructural a representar una manera diferente de concebir la necesidad de organizar las posiciones de la entidad. La descripción de funciones identifica las características reales y particulares de cada posición y aplica jerarquía en su confirmación (M. Hernández, 2014)

Para EMPROAVI ECUADOR S.A.S se ha propuesto el siguiente organigrama funcional basado en el principio de jerarquización y su esquema de niveles entre lo estratégico hasta lo operativo:

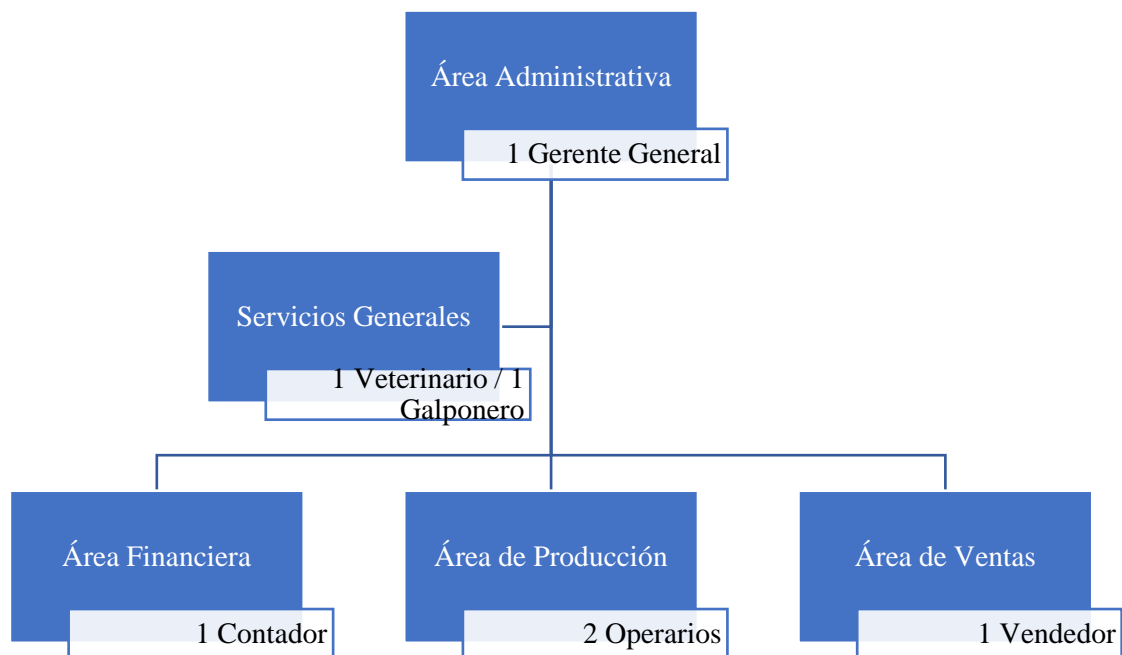


Figura 31. Organigrama Funcional de EMPROAVI ECUADOR S.A.S.

3.2.4 Control.

El control es un aspecto muy importante para que el ciclo productivo pueda desempeñarse sin contratiempos. Una de las herramientas más adecuadas para mantener este monitoreo y control es justamente la comunicación. De esta forma se certifica así la óptima aplicación de las normas establecidas y es necesario la intervención de todos y cada uno de los actores de la organización (Gitman & Zutter, 2012).

3.2.4.1 Monitoreo Administrativo.

Tabla 14. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo.

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Planificar recurrentemente estudios de mercado para medir la demanda de los clientes.	Administrador	X					X	
2	Generar alianzas estratégicas con los canales de la competencia	Administrador	X						X
3	Analizar la factibilidad de aplicar descuentos y promociones	Administrador	X					X	
5	Revisión y aprobación del producto final una vez completado las 8 semanas de engorde.	Administrador	X						X
6	Medir el cumplimiento de los procesos	Administrador	X					X	
7	Corroborar el nivel de ventas en comparación con las proyecciones realizadas	Administrador	X						X
8	Implementar controles de calidad para avalar el producto final	Administrador	X						X
9	Priorizar la contratación interna para niveles o cargos superiores a modo de carrera profesional	Administrador	X						X
10	Campaña constante de optimización de productos	Administrador	X					X	
11	Ofertar valor agregado nutricional o de calidad en el producto principal	Administrador	X					X	
12	Implementar constante renovación de maquinaria	Administrador	X					X	

13	Incrementar el personal a medida que el nivel de ventas sube	Administrador	X	X
14	Registro mensual contable y financiero de la empresa	Administrador	X	X
15	Efectuar un constante arqueo de caja por el personal pertinente	Administrador	X	X
16	Implementar un sistema de facturación electrónica	Administrador	X	X
17	Revisión y aprobación de los balances.	Administrador	X	X
18	Llevar un registro de las retenciones realizadas por la empresa avícola	Administrador	X	X
19	Archivar las facturas originales obtenidas por las diferentes transacciones	Administrador	X	X
20	Efectuar una constante jornada de capacitación	Administrador	X	X
21	Motivar a los colaboradores para demostrar sus aptitudes y actitudes	Administrador	X	X
22	Implementar actividades de integración	Administrador	X	X

3.2.4.2 Monitoreo Administrativo de Empleados.

Tabla 15. Actividades propuestas para el Monitoreo de Empleados.

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Registro de hora de ingreso y salida del personal en hojas de control o automatizada mente con el gafete	Galponero	X						X
2	Uso de todo el equipamiento de bioseguridad para el ingreso a las instalaciones de la avícola	Operario 1	X					X	
3	Informe de actividades para el personal contratado	Operario 2	X						X
4	Trabajar 40 horas semanalmente y turnos rotativos extraordinarios para la producción	Empleados	X						X
5	Horas extras deberán ser justificadas correctamente a gerencia general	Administrador	X					X	
6	Establecer normas de seguridad interna para cada área de la planta avícola	Administrador	X						X
7	Uso totalmente desautorizado de bebidas alcohólicas y estupefacientes en horario laborable	Empleados	X					X	
8	Remitir constantemente reportes de cumplimiento en cada área y ciclo productivo	Administrador	X						X
9	Implementar revisiones periódicas para constatar el cumplimiento de cada eslabón de la organización	Operario 1	X					X	

	El equipo de Talento Humano deberá constantemente notificar a los colaboradores noticias, definiciones e información general	Administrador	X	X
10				
	Revisión de mochilas del personal al ingresos y salida de la jornada de trabajo	Galponero	X	X
11				

3.2.4.3 Monitoreo Administrativo de Clientes.

Tabla 16. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo de Clientes.

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Construcción de una base de datos con información de clientes	Gerente General	X					X	
2	Ampliar el buzón de sugerencias web que actualmente funciona	Administrador	X						X
3	Creación de una página web	Administrador	X						X
5	Efectuar el envío y tabulación de encuestas de satisfacción	Operario 1	X					X	
6	Implementar un sistema de capacitación para mejorar habilidades de relacionamiento con clientes	Daniel Aguas	X						X
7	Efectuar acciones de postventa con los clientes para incrementar satisfacción del servicio ofertado	Daniel Aguas	X						X

3.2.4.4 Monitoreo Administrativo de Proveedores.

Tabla 17. Actividades propuestas para el Monitoreo Administrativo de Proveedores.

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de políticas de cumplimiento a los proveedores	Daniel Aguas	X					X	
2	Se implementará auditorias físicas a proveedores	Daniel Aguas	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Daniel Aguas	X						X
5	Control y cumplimiento obligatorio con fechas de entrega y pagos	Daniel Aguas	X					X	
6	Implementar bitácora para aseguramiento de entrega de la materia prima y diferentes elementos para la producción	Daniel Aguas	X						X
7	Ejecutar el control a los medios de transporte con los que se moviliza el producto final o aquellos con los que se recibe materia prima de los proveedores	Daniel Aguas	X					X	
8	Control periódico de inventarios y entregas	Daniel Aguas	X						X
9	Registro de entregas con codificación, fecha, hora, cantidad, lote, proveedor	Daniel Aguas	X						X
10	Efectuar los pagos pertinentes a tiempo	Daniel Aguas	X						X

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1 Preparación De Información Componente Económico

4.1.1 Inversión.

4.1.1.1 Activos Fijos.

Tabla 18. Activos fijos

Activos Fijos	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
Arriendo oficina administrativa en Quito		1	\$1.870,00	\$1.870,00
Construcción planta de distribución en Puerto Quito		1	\$2.378,00	\$2.378,00
Construcción planta de producción en Puerto Quito		1	\$2.478,00	\$2.478,00
Construcción galpón con infraestructura completa		4	\$5.454,00	\$21.816,00
Construcción bodega de transición en Pedro Vicente Maldonado		1	\$1.466,00	\$1.466,00
MAQUINARIA Y EQUIPO				
Tubos que sostienen dispensadores de alimento		12	\$12,00	\$144,00
Mesas de acero inoxidable para apoyar jaulas		4	\$98,00	\$392,00
Poceta (fuentes) para desinfección calzado		8	\$3,75	\$30,00
Cortina avícola (rollo para 108 m2)		1	\$169,00	\$169,00
Bebedores manuales automáticos tipo campanas		67	\$10,00	\$670,00
Comederos manuales automáticos		67	\$11,00	\$737,00
Comederos para BBs redondos		32	\$6,00	\$192,00
Bebedores de 1 galón para BBs		32	\$5,00	\$160,00
Bandejas para recibimiento		18	\$2,50	\$45,00

Bomba de aspiración	4	\$18,00	\$72,00
Ventiladores	16	\$24,00	\$384,00
Jaulas plásticas	35	\$3,20	\$112,00
Alambre para cerco	1	\$18,00	\$18,00
Termómetro digital	4	\$18,80	\$75,20
Calentadores cerámicos a gas	12	\$22,00	\$264,00
Extintores	4	\$41,00	\$164,00
Balanza de gramos digital	4	\$11,75	\$47,00
Palas	12	\$8,75	\$105,00
Carretillas	8	\$33,79	\$270,32
Basureros grandes para reciclaje	24	\$7,98	\$191,52
Rastrillos	12	\$6,90	\$82,80
Cilindros de gas	12	\$1,50	\$18,00
Mochila para desinfección	4	\$6,40	\$25,60
Soplete para desinfección	4	\$8,14	\$32,56
Malla de envoltura	4	\$33,12	\$132,48
EQUIPOS DE OFICINA			
Archivador	2	\$37,00	\$74,00
Calculadoras	2	\$8,50	\$17,00
Grapadora	2	\$19,99	\$39,98
Perforadora	2	\$25,94	\$51,88
Lámparas	4	\$11,00	\$44,00
Teléfono inalámbrico	3	\$39,50	\$118,50
EQUIPO DE CÓMPUTO			
Laptop HP Pavilion dv15	1	\$1.100,00	\$1.100,00

Laptop HP Probook G5	1	\$883,00	\$883,00
Laptop HP EliteBook 840	1	\$695,00	\$695,00
Impresora multifunción Canon MP250	1	\$152,00	\$152,00
Laptop Lenovo ThinkPad	1	\$556,00	\$556,00
Smart TV LG para conferencias virtuales	1	\$230,00	\$230,00
Sistema de video vigilancia y circuito cerrado	1	\$239,00	\$239,00
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios modulares	3	\$83,00	\$249,00
Anaqueles	2	\$95,00	\$190,00
Archivadores	2	\$110,00	\$220,00
Sillas de escritorio ergonómicas	2	\$24,00	\$48,00
Sillas para invitados	6	\$8,00	\$48,00
Mesas	3	\$15,00	\$45,00
Subtotal			39.541,84

4.1.1.2 Activos Intangibles.

Tabla 19. Activos Intangibles.

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

4.1.1.3 Capital de trabajo.

Tabla 20. Capital de trabajo.

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

4.1.2 Costos y Gastos.

4.1.2.1 Costos de alimentación por etapas.

Tabla 21. Costo de alimentación por etapas durante las 8 semanas de un ciclo productivo.

Etapa	Edad	Unidad	Gramos	Kg
Inicio y crecimiento	Semana 1	Peso	130,00	0,13
Inicio y crecimiento		Ganancia diaria	16,90	0,02
Inicio y crecimiento		Consumo diario	17,00	0,02
Inicio y crecimiento	Semana 2	Peso	248,30	0,25
Inicio y crecimiento		Ganancia diaria	36,50	0,04
Inicio y crecimiento		Consumo diario	37,00	0,04
Inicio y crecimiento	Semana 3	Peso	503,80	0,50
Inicio y crecimiento		Ganancia diaria	49,30	0,05
Inicio y crecimiento		Consumo diario	77,00	0,08
Inicio y crecimiento	Semana 4	Peso	848,90	0,85
Inicio y crecimiento		Ganancia diaria	62,30	0,06
Inicio y crecimiento		Consumo diario	100,00	0,10
Prepostura y postura	Semana 5	Peso	1.285,00	1,29
Prepostura y postura		Ganancia diaria	68,50	0,07
Prepostura y postura		Consumo diario	128,00	0,13
Prepostura y postura	Semana 6	Peso	1.764,50	1,76
Prepostura y postura		Ganancia diaria	76,60	0,08
Prepostura y postura		Consumo diario	161,00	0,16
Prepostura y postura	Semana 7	Peso	2.300,70	2,30
Prepostura y postura		Ganancia diaria	82,50	0,08

Prepostura y postura		Consumo diario	186,00	0,19
Prepostura y postura		Peso	2.878,20	2,88
Prepostura y postura	Semana 8	Ganancia diaria	83,00	0,08
Prepostura y postura		Consumo diario	199	0,20

Tabla 22. Consumo de alimento para cada etapa, tanto de maíz como de balanceado

	Inicio y crecimiento					Prepostura y postura		
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Consumo diario (kg/pollo)	0,02	0,04	0,08	0,10	0,13	0,16	0,19	0,20
Total de pollos	4.000,00	3.800,00	3.610,00	3.466,00	3.362,00	3.261,00	3.196,00	3.132,00
Consumo total (kg)/semana	476,00	984,20	1.945,79	2.426,20	1.506,18	1.837,57	2.080,60	2.181,44
Consumo de maíz					1.506,18	1.837,57	2.080,60	2.181,44
Costo de maíz molido (\$/kg)					0,35	0,35	0,35	0,35
Costo de alimento balanceado (\$/kg)	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68	0,68
Costo total de alimento consumido/semana	323,68	669,26	1.323,14	1.649,82	1.024,20	1.249,55	1.414,81	1.483,38
Costo total de maíz consumido/semana					527,16	643,15	728,21	763,50
Costo de alimento balanceado por mes	1.294,72	2.677,02	5.292,55	6.599,26	4.096,80	4.998,20	5.659,22	5.933,51
Costo de maíz por mes					2.108,65	2.572,60	2.912,83	3.054,01
Costo total por consumo alimenticio	1.294,72	2.677,02	5.292,55	6.599,26	6.205,45	7.570,80	8.572,06	8.987,52

Tabla 23. Costo de alimentación total para un ciclo de producción y año productivo

Costo de alimentación para 1 ciclo de producción:	Para 5 ciclos:	
Costo alimento inicio y crecimiento (1 a 4 semana)	3.965,89	19.829,45
Costo alimento prepostura y postura (5 a 8 semana)	7.833,96	39.169,79
Total	11.799,85	58.999,23
Numero de ciclos al año	5	

4.1.2.2 Costo de vacunación por etapas.

Tabla 24. Dosis de vacunas a ser aplicadas y costo total por vacunación.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Total pollos en un ciclo	4.000,00	3.800,00	3.610,00	3.466,00	3.362,00	3.261,00	3.196,00	3.132,00
Dosis aplicada								
Vacuna/Medicamento	Dosis vacuna		Momento de aplicación					
New Castle	4.000,00		en la primera semana					
Colera Aviar	3.610,00		en la tercera semana					
Viruela aviar	3.466,00		en la cuarta semana					
Bronquitis B1	3.362,00		en la quinta semana					
Gumboro A	3.800,00		en la segunda semana					
Bronquitis	3.261,00		en la sexta semana					
Gumboro B	3.610,00		en la tercera semana					
Costo total por vacunas								
Vacuna/Medicamento	Costo unitario		Costo total					

New Castle	0,02	80,00
Colera Aviar	0,01	36,10
Viruela aviar	0,03	103,98
Bronquitis B1	0,04	134,48
Gumboro A	0,02	76,00
Bronquitis	0,02	65,22
Gumboro B	0,01	36,10
Total por ciclo		531,88
Total por año		2.659,40

4.1.2.3 Sistema de producción semanal y anual.

Tabla 25. Planificación del ciclo productivo semanal

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Total de pollos en un ciclo	4.000	3.800	3.610	3.466	3.362	3.261	3.196	3.132
Mortalidad	5%	5%	4%	3%	3%	2%	2%	2%
Total de pollo para la venta en un ciclo (menos mortalidad)	3.132							
Ciclos de producción al año	5							

Producción total de pollos al año	15.660	
Producción de pollinaza por año	4,75	kg/pollo
Producción de pollinaza por año	74.385,00	

Tabla 26. Planificación del ciclo productivo anual

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo en pie (unidades)	15.660	16.443,00	17.265,15	18.128,41	19.034,83
Pollinaza (kg)	74.385,00	78.104,25	82.009,46	86.109,94	90.415,43

4.1.2.4 Costos totales.

Tabla 27. Costos mensuales de operación

CONCEPTO/ME S	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
COSTOS VARIABLES													
Compra pollos BBs	0,00	0,00	1.040,00		1.040,00		1.040,00		1.040,00		1.040,00		5.200,00
Aserrín o viruta	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	9,56	114,72
Alimento iniciación	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	1.652,45	19.829,45
Alimento engorda	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	3.264,15	39.169,79
Vacunas	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	221,62	2.659,40
Energía eléctrica	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	780,00
Cuidados y mano de obra	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	1.068,00
Subtotal	5.301,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	68.821,35
COSTOS FIJOS													
CONCEPTO/ME S													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Administrador	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	425,00	5.100,00
Galponero	425,00	425,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	1.275,00	13.600,00
Agua	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	68,79	825,48
Internet	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	31,50	378,00

Materia e insumos auxiliares	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	864,00
Teléfono	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	31,75	381,00
Médico Veterinario Zootecnista (MVZ)	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Subtotal	1.854,04	1.854,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	30.748,48
Costo Total	7.155,82	7.155,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	99.569,83

Tabla 28. Resumen anual de costos variables.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra pollos BBs	5.200,00	5.460,00	5.733,00	6.019,65	6.320,63
Aserrín o viruta	114,72	120,46	126,48	132,80	139,44
Alimento iniciación	19.829,45	20.820,92	21.861,96	22.955,06	24.102,82
Alimento engorda	39.169,79	41.128,27	43.184,69	45.343,92	47.611,12
Vacunas	2.659,40	2.792,37	2.931,99	3.078,59	3.232,52
Energía eléctrica	780,00	819,00	859,95	902,95	948,09
Cuidados y mano de obra	1.068,00	1.121,40	1.177,47	1.236,34	1.298,16
Total Costos Variables	68.821,35	72.262,42	75.875,54	79.669,32	83.652,78

Tabla 29. Resumen anual de costos fijos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	5.100,00	5.355,00	5.622,75	5.903,89	6.199,08
Galponero	13.600,00	14.280,00	14.994,00	15.743,70	16.530,89
Agua	825,48	866,75	910,09	955,60	1.003,38
Internet	378,00	396,90	416,75	437,58	459,46
Materia e insumos auxiliares	864,00	907,20	952,56	1.000,19	1.050,20
Teléfono	381,00	400,05	420,05	441,06	463,11
Médico Veterinario Zootecnista (MVZ)	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86
Total Costos Fijos	30.748,48	32.285,90	33.900,20	35.595,21	37.374,97
Total de Costos fijos + variables	99.569,83	104.548,32	109.775,74	115.264,53	121.027,75

Tabla 30. Cálculo de costos (unidad, cantidad, p. unitario, frecuencia y costo mensual).

Concepto	U. de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Frecuencia	Costo Mensual
Administrador	Salario	1	425	1	425,00
Galponero	Salario	1	425	3	1.275,00
Agua	Servicio	1	68,79	1	68,79
Internet	Servicio	1	31,5	1	31,50
Actividades operativas y mano de obra	Jornal	1	89	1	89,00
Aserrín o viruta	lote	1	4,78	2	9,56
Materia e insumos auxiliares	lote	1	36	2	72,00
Teléfono	Servicio	1	31,75	1	31,75
Energía eléctrica	Servicio	1	65	1	65,00
Médico Veterinario Zootecnista (MVZ)	Servicio medio tiempo	1	800	1	800,00

4.1.2.5 Depreciaciones y amortizaciones.

Tabla 31. Depreciaciones y amortizaciones

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Años de Vida Útil	Depreciación Anual	Depreciación en 5 años	Valor Residual
INVERSION FIJA (DEPRECIACION)								

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES									
Arriendo oficina administrativa en Quito	0	1	1.870,00	1.870,00	10,00	187,00	935,00	935,00	
Construcción planta de distribución en Puerto Quito	0	1	2.378,00	2.378,00	10,00	237,80	1.189,00	1.189,00	
Construcción galpón con infraestructura completa	0	4	5.454,00	21.816,00	10,00	2.181,60	10.908,00	10.908,00	
Construcción bodega de transición en Pedro Vicente Maldonado	0	1	1.466,00	1.466,00	10,00	146,60	733,00	733,00	
EQUIPO DE CÓMPUTO									
Laptop HP Pavilion dv15	0	12	12,00	144,00	3,00	48,00	240,00	-	96,00
Laptop HP Probook G5	0	1	883,00	883,00	3,00	294,33	1.471,67	-	588,67
Laptop HP EliteBook 840	0	8	3,75	30,00	3,00	10,00	50,00	-	20,00
Impresora multifunción Canon MP250	0	1	152,00	152,00	3,00	50,67	253,33	-	101,33
Laptop Lenovo ThinkPad	0	67	10,00	670,00	3,00	223,33	1.116,67	-	446,67
Smart TV LG para conferencias virtuales	0	1	230,00	230,00	5,00	46,00	230,00	-	
Sistema de video vigilancia y circuito cerrado	0	32	6,00	192,00	5,00	38,40	192,00	-	
MUEBLES Y ENSERES									
Escritorios modulares	0	18	2,50	45,00	5,00	9,00	45,00	-	
Anaqueles	0	2	95,00	190,00	5,00	38,00	190,00	-	
Archivadores	0	16	24,00	384,00	5,00	76,80	384,00	-	
Sillas de escritorio ergonómicas	0	2	24,00	48,00	5,00	9,60	48,00	-	
Sillas para invitados	0	1	18,00	18,00	5,00	3,60	18,00	-	
Mesas	0	3	15,00	45,00	5,00	9,00	45,00	-	

Subtotal Depreciaciones	30.561,00	3.609,73	18.048,67	12.512,33
TOTAL	30.561,00	3.609,73	18.048,67	12.512,33

4.1.3 Estado de Resultados Integral.

Tabla 32. Estado de resultados proyectados para 5 años de vida del proyecto.

CONCEPTO/PERIODO	Proyectado a	Proyectado a	Proyectado a	Proyectado a	Proyectado a
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	122.603,78	135.170,67	138.143,79	146.304,89	154.687,65
COSTOS DE PRODUCCION	68.821,35	72.262,42	75.875,54	79.669,32	83.652,78
UTILIDAD BRUTA	53.782,43	62.908,25	62.268,25	66.635,58	71.034,87
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	30.748,48	32.285,90	33.900,20	35.595,21	37.374,97
UTILIDAD DE OPERACIÓN	23.033,95	30.622,35	28.368,05	31.040,37	33.659,90
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73
GASTOS FINANCIEROS (REITEGROS) INTERESES					
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	19.424,22	27.012,62	24.758,32	27.430,63	30.050,16
Impuesto a la renta (30%)	5.827,27	8.103,78	7.427,49	8.229,19	9.015,05

UTILIDAD NETA	13.596,95	18.908,83	17.330,82	19.201,44	21.035,11
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

4.1.4 Presupuesto.

4.1.4.1 Ingresos.

Tabla 33. Capacidad de producción anual.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollos finalizados	15.660	16.443	17.265	18.128	19.035
Pollinaza (kg)	74.385	78.104	82.009	86.110	90.415

Tabla 34. Porcentaje de venta por tipo de presentación del producto final

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo vivo (en pie)	100%	100%	90%	85%	80%
Pollo en canal	0%	0%	10%	15%	20%

Tabla 35. Rendimiento de pollo en pie (vivo) y en canal (faenado) en kg/pollo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo vivo (en pie)	2,88	2,88	2,88	2,88	2,88
Pollo en canal (faenado)	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6

Tabla 36. Venta obtenida en kg por tipo de presentación del producto final

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo en pie	45.072,61	47.326,24	44.723,30	44.350,61	43.828,83
Pollo en canal	-	-	4.472,33	7.043,92	9.861,49

Tabla 37. Venta en kg por tipo de presentación del producto y partes faenadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo en pie	45.072,61	47.326,24	44.723,30	44.350,61	43.828,83
Pechuga (40%)	-	-	1.788,93	2.817,57	3.944,59
Pierna y muslo (30%)	-	-	1.341,70	2.113,18	2.958,45
Retazo (20%)	-	-	894,47	1.408,78	1.972,30
Vísceras (9%)	-	-	402,51	633,95	887,53
Pollinaza	74.385,00	78.104,25	82.009,46	86.109,94	90.415,43

Tabla 38. Precio de venta del producto en pie o faenado

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo en pie	2,65	2,78	2,92	3,07	3,22
Pechuga	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
Pierna y muslo	0,75	0,79	0,83	0,87	0,91
Retazo	0,55	0,58	0,61	0,64	0,67
Vísceras	0,25	0,26	0,28	0,29	0,30
Pollinaza	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05

Tabla 39. Ingreso total por venta de productos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pollo en pie	119.442,42	131.685,27	130.664,71	136.054,63	141.176,69
Pechuga	-	-	1.873,68	3.098,60	4.554,95
Pierna y muslo	-	-	1.109,42	1.834,70	2.697,01
Retazo	-	-	542,38	896,96	1.318,54
Vísceras	-	-	110,94	183,47	269,70
Pollinaza	3.161,36	3.485,40	3.842,66	4.236,53	4.670,77
Total de ingresos	122.603,78	135.170,67	138.143,79	146.304,89	154.687,65

4.1.4.2 Egresos.

Tabla 40. Estado de Resultados para identificar los Egresos.

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	122.603,78	135.170,67	138.143,79	146.304,89	154.687,65
COSTOS DE PRODUCCION	68.821,35	72.262,42	75.875,54	79.669,32	83.652,78
UTILIDAD BRUTA	53.782,43	62.908,25	62.268,25	66.635,58	71.034,87
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	30.748,48	32.285,90	33.900,20	35.595,21	37.374,97

UTILIDAD DE OPERACIÓN	23.033,95	30.622,35	28.368,05	31.040,37	33.659,90
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73
GASTOS FINANCIEROS (REITEGROS)					
INTERESES					
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	19.424,22	27.012,62	24.758,32	27.430,63	30.050,16
Impuestos	5.827,27	8.103,78	7.427,49	8.229,19	9.015,05
UTILIDAD NETA	13.596,95	18.908,83	17.330,82	19.201,44	21.035,11
EGRESOS	109.006,83	116.261,84	120.812,97	127.103,45	133.652,53

4.1.5 Estados Financieros.

4.1.5.1 Cálculo del Capital de trabajo.

Tabla 41. Cálculo del Capital de Trabajo.

CONCEPTO	MESES PRIMER AÑO												TOTAL	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
INGRESOS														
Por Ventas	0,00	0,00	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	12.260,38	122.603,78
EGRESOS														
Costos														
Variables	5.301,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	6.341,78	5.301,78	5.301,78	
Costos Fijos	1.854,04	1.854,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	2.704,04	
		1040												
Total Egresos	7.155,82	8.195,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	9.045,82	8.005,82	8.005,82	100.609,83
Flujo de Efectivo (ventas-costos)	-	-	3.214,56	4.254,56	3.214,56	4.254,56	3.214,56	4.254,56	3.214,56	4.254,56	3.214,56	4.254,56	4.254,56	21.993,95
Efectivo Acumulado (Efectivo sumado al Efectivo)	-	-	-	-7.882,52	-4.667,96	-413,40	2.801,16	7.055,72	10.270,28	14.524,83	17.739,39	21.993,95	21.993,95	

Acumulado
anterior)

Total capital de trabajo = \$ **15.351,64**

4.1.5.2 Estado de Resultados Integral.

Tabla 42. Estado de Resultados Integral.

CONCEPTO/PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	122.603,78	135.170,67	138.143,79	146.304,89	154.687,65
COSTOS DE PRODUCCION	68.821,35	72.262,42	75.875,54	79.669,32	83.652,78
UTILIDAD BRUTA	53.782,43	62.908,25	62.268,25	66.635,58	71.034,87
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	30.748,48	32.285,90	33.900,20	35.595,21	37.374,97
UTILIDAD DE OPERACIÓN	23.033,95	30.622,35	28.368,05	31.040,37	33.659,90
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73	3.609,73
GASTOS FINANCIEROS (REITEGROS)					
INTERESES					
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	19.424,22	27.012,62	24.758,32	27.430,63	30.050,16

Impuesto a la renta (30%)	5.827,27	8.103,78	7.427,49	8.229,19	9.015,05
UTILIDAD NETA	13.596,95	18.908,83	17.330,82	19.201,44	21.035,11
EGRESOS	109.006,83	116.261,84	120.812,97	127.103,45	133.652,53

4.1.5.3 Flujo de Efectivo.

Tabla 43. Indicadores financieros para el Flujo de Efectivo

Año de operación	Ingresos totales	Egresos totales	Inversiones para el proyecto		Capital de trabajo	Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
			Fija	Diferida		Valor Residual	Recup. Capital de trabajo	
0			39.541,84	1.140,50	15.351,64			-56.033,98
1	122.603,78	109.006,83						13.596,95
2	135.170,67	116.261,84						18.908,83
3	138.143,79	120.812,97						17.330,82
4	146.304,89	127.103,45						19.201,44
5	154.687,65	133.652,53				12.512	0	33.547,45

Tabla 44. Cálculo VAN, rel. Costo/Beneficio, y TIR con tasa de descuento 10%

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0	56.034	0	1,000	56.033,98	0,00	-56.033,98
1	109.007	122.604	0,909	99.097,12	111.457,99	12.360,87

2	116.262	135.171	0,826	96.084,17	111.711,30	15.627,13
3	120.813	138.144	0,751	90.768,57	103.789,47	13.020,90
4	127.103	146.305	0,683	86.813,37	99.928,21	13.114,84
5	133.653	167.200	0,621	82.987,71	103.818,03	20.830,33
Total	529.219	709.423		511.784,91	530.705,00	18.920,09

VAN=	18.920,09	Se acepta
TIR =	20,85%	Se acepta
B/C =	1,04	Se acepta

Figura 32. Valores obtenidos para VAN, TIR y B/C.

4.2 Análisis, interpretación y presentación de resultados

4.2.1 Valor Presente Neto (V.P.N o V.A.N).

Interpretación: El VAN del proyecto es \$18.920,09. Esto simboliza que, es un proyecto viable por lo que se acepta. El cálculo se lo obtuvo posterior a medir los futuros ingresos, egresos, restándolo con la inversión inicial. Se debe recordar que para aceptarlo, la cantidad resultante debe ser positiva mayor o igual a cero.

4.2.2 Tasa Interna De Retorno (T.I.R).

Interpretación: La TIR del proyecto es del 20,85%, siendo mayor comparándola con la tasa de descuento o WACC que se planteó con 10%. Este resultado obtenido significa que el proyecto es rentable por lo que se acepta y este podría ser ejecutado.

4.2.3 Tasa De Descuento.

Interpretación: La tasa de descuento propuesta para este análisis es del 10%. En consecuencia, dado que el TIR es un valor superior a la Tasa de Descuento propuesta el negocio se lo puede aceptar y ejecutar.

4.2.4 Período De Recuperación De Inversión.

Tabla 45. Período de Recuperación de la Inversión.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO	-					
ACT.	56.033,98	12.360,87	15.627,13	13.020,90	13.114,84	20.830,33
	-	-	-	-	-	
SALDO	56.033,98	43.673,11	28.045,98	15.025,08	1.910,23	18.920,09
Periodo de recuperación						
			SE			
	5,00	años	ACEPTA			

Interpretación: El periodo de recuperación de la empresa será durante el quinto año dado que la inversión total del proyecto es de \$56.033,98. Es un periodo de recuperación real, ajustado al contexto de los ingresos y egresos calculados.

4.2.5 Relación Beneficio Costo.

Interpretación: Por cada dólar invertido en este proyecto, se obtendrá \$1,04 dólares, es decir, un valor superior a lo invertido que si bien es cierto no es una cantidad tan alta a comparación de otros proyectos sin embargo, el proyecto es ejecutable. El beneficio es superior al costo con \$0,04 centavos de dólar por cada pollo de engorde producido y vendido.

4.2.6 Punto De Equilibrio.

Tabla 46. Punto de Equilibrio

Concepto/Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	122.604	135.171	138.144	146.305	154.688
Costos Fijos	30.748	32.286	33.900	35.595	37.375
Costos Variables	68.821	72.262	75.876	79.669	83.653
Punto de Equilibrio en valor (\$)	70.095	69.373	75.209	78.153	81.389
Punto de Equilibrio en porcentaje	57%	51%	54%	53%	53%

Indica el % de ventas para cubrir los costos y no tener pérdidas

Interpretación: Para poder determinar el punto de equilibrio es importante tener en consideración los costos fijos y los costos variables que se han generado. El 53 % del año 5 indica el porcentaje de ventas que serán necesarias para cubrir los costos y no tener alternativa a pérdidas.

4.2.7 Ficha técnica.

Tabla 47. Ficha técnica

Ficha técnica de producción	EMPROAVI ECUADOR S.A.S.
Cantidad de pollos por galpón:	1000 cabezas o unidades
Dimensiones por galpón:	108 metros cuadrados (18 m de largo por 6 m de ancho)
Altura del galón:	2,5 metros del suelo hasta el inicio de techo y 3,5 metros del suelo hasta tope del techo
Raza de Pollos Broiler a utilizar	Cobb 500
Ciclos productivos	8 semanas
Densidad por m2, etapa final (postura)	8-10 pollos x m2
Mortalidad	2% a 5%

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los factores económicos prevén una reactivación paulatina de la economía. En el caso del Ecuador, se estima un incremento de 2,6% del PIB, esto en recuperación a la caída de 7,8% en 2020.

Los factores sociales apalancan la producción avícola en los últimos años ha experimentado un importante avance y evolución. Se menciona que la velocidad de su crecimiento es proporcional al incremento de la población.

Las granjas semi tecnificadas y completamente tecnificadas no son una utopía. De hecho, en Ecuador se han implementado con éxito sin incurrir en grandes cantidades de dinero para su inversión inicial. La tecnología también es un cambio de mentalidad que el ser humano debe incorporar en las acciones que realiza a diario apuntando a ser sustentable y sostenible.

La rivalidad actual entre competidores es alta al referirse para el caso de la agroindustria avícola en el Ecuador y debe incluir en el análisis el caso de competidores numerosos o de igual fuerza. Una estrategia recomendable y de uso frecuente es la de no introducción de acciones radicales y la no competencia en precios ya que este producto no muestra una elasticidad que permita darse el lujo de iniciar una estrategia de diferenciación por precios.

Se ha identificado un nicho de mercado en el sector agroindustrial avícola ecuatoriano el cual presenta características y condiciones permisibles para emprender un proyecto, incursionando mediante la oferta de productos que cumplan estándares de calidad y también mediante una estrategia óptima de calidad.

La amenaza de desarrollo de productos sustitutos en el caso de esta propuesta de negocio es realmente baja. Su justificación prima principalmente en el tiempo y sus ciclos cortos de producción pues en comparación con otro tipo de carne (se compara principalmente con la carne de res y la de cerdo), la carne magra del pollo toma un menor tiempo en ser producida permitiendo de tal manera que su consumidor muy difícilmente esté desabastecido.

La coyuntura nacional e internacional actualmente se da en una época de postpandemia, con claros intentos en las industrias de la reactivación por lo que se incentiva la fuerza de apertura en nuevos mercados.

Las herramientas de estrategia y modelamiento Canvas muestra que la organización podría contar con procesos adecuados y óptimos en cada uno de los eslabones de la cadena productiva. Se suma a ello el perfeccionamiento que se puede hacer con trabajo constante en cada ciclo productivo mitigando cada vez más la mortalidad de los pollos de engorde, pues esto consiste en una de las principales debilidades y por influencias externas amenaza.

El análisis realizado y la literatura colectada demuestra la factibilidad de la puesta en marcha de este proyecto en la índole técnica. Los procesos que se proponen están ajustados a la normativa de la entidad regulatoria pública con el fin de cumplir estándares de calidad impuestos y necesarios consumir.

El sector en el cual se propone implementar los galpones y como tal la empresa avícola cuenta con beneficios climatológicos que ayudarán al crecimiento adecuado de las aves de engorde, con un ambiente confortable y con toda la infraestructura necesaria.

Se efectuó el plan de negocios propuesto para la creación de una empresa productora avícola dedicada a la crianza y comercialización de pollos de engorde o tipo Broiler teniendo como resultados VAN= 18920,09, TIR= 20,85%, y la relación beneficio/costo= 1,04 por lo que comprueba que el proyecto es rentable y podría ser llevado a cabo. Los indicadores financieros respaldan la viabilidad y factibilidad del proyecto.

5.2 Recomendaciones

Una vez llevada a cabo la idea de negocio los principales actores deben enfocar todos sus esfuerzos en mitigar a todos altos porcentajes de mortalidad de las aves de engorde, pues esta se convierte en una de sus principales amenazas. Para lograrlo, se deberá implementar sofisticadas y rigurosas normativas de bioseguridad dentro de los galpones y fuera de ellos también. El trabajo debe ser orientado también a contrarrestar plagas y epidemias.

Se sugiere que a mediano o largo plazo se implemente alternativas que cierren el círculo productivo para aprovechar al máximo los beneficios de la producción. Por ejemplo, se puede generar cadenas de restaurantes que se orienten a poner a disposición variada cocina pero siempre basándose en la carne de pollo como la materia prima de sus creaciones. De igual forma, se sugiere invertir en plantas faenadoras y procesadoras para utilizar la carne de pollo de engorde como materia prima para producir y poner a disposición nuevos y más productos.

Es imprescindible entregar a las aves de engorde durante todo el ciclo productivo, una alimentación de calidad durante sobre todo porque cada etapa o semana de crecimiento es diferente y demanda diferentes tipos de nutrientes. Esta acción es el pilar para brindar un producto de calidad a sus usuarios, garantizando un porcentaje aceptable de nutrientes y proteínas en la carne a consumir, haciendo ostensible de alguna manera el esfuerzo que el cliente hace por adquirir el producto y retribuyendo su confianza.

Al igual que la alimentación, factores de higiene y aseo no pueden dejar de formar parte del día a día de la avícola, esto precautelarará el bienestar de sus colaboradores, proveedores y clientes.

La capacitación debe prevalecer siempre en todos los niveles jerárquicos y en todos los cargos funcionales de la empresa. Se sugiere incentivarlo como una metodología de trabajo, que incentive la constante capacitación, aquella que la organización pueda compartir o la autocapacitación que el colaborador pueda llevar a cabo.

Para que una idea de negocio sea viable se sugiere llevarla a cabo con el cumplimiento constante de normativas de ley, establecidas para los fines

pertinentes y buenas prácticas que generen un valor agregado en relación con la competencia.

La logística de traslado de los animales debe ser meticulosamente diseñada y planificada para mitigar un pequeño porcentaje de mortalidad que pueda llegar a ocurrir en la trayectoria origen, destino.

La interacción en seminarios y conferencias nacionales o internacionales se sugiere llevarla a cabo constantemente y poder nutrir el conocimiento del giro del negocio constantemente.

Se sugiere que la selección del recurso humano sea mediante filtros específicos para avalar la idoneidad de la persona en el cargo o puesto de trabajo.

Implementar constantes metodologías de comunicación entre todas las áreas es una recomendación bastante útil pues varios problemas pueden ser mitigados con métodos y medios adecuados de comunicación vertical, horizontal y entre áreas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1 Bibliografía

- Acevedo, A. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industria Data Revista de Investigación*, 13, 9–17.
- Ackoff, R. (1967). *The Design of Social Research* (U. of Chicago, Ed.; second edition). University of Chicago Press.
- Baquero, C. (2018). *Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital*. [Programa de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6000/1/T2493-MAE-Baquero-Analisis.pdf>
- Barg, E. (2003). Generación de ideas de negocio y emprendedorismo (Habilidades directivas, Modelos de negocios, herramientas diversas y plan de negocios). *Universidad de Belgrano*, 126.
- Daft, R. (2011). Parte 2: Propósito organizacional y diseño estructural. In Inc. Cengage Learning (Ed.), *Teoría y diseño organizacional* (Décima edi, pp. 90–91). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica De la visión a la ejecución* (S. A. Alfaomega Grupo Editor, Ed.).
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (P. EDUCACIÓN, Ed.; Decimosegunda). PEARSON EDUCACIÓN.
- Hernández, M. (2014). *Administración de empresas* (S. A. Grupo Anaya, Ed.; 2.^a edición). Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; Sexta edic). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (U. de W. U. de Texas, Ed.; Novena edi). C.V, Cengage Learning Editores S.A. de. <http://latinoamerica.cengage.com>
- Jaramillo, E. (2004). *Análisis PEST(EL)* (Revisión 2009).
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la en las Organizaciones* (R. Editorial: & U. N. A. Jauretche, Eds.; 2a. ed. 1a). Universidad Nacional Arturo Jauretche. <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Guía de Buenas Prácticas Avícolas, Pub. L. No. RESOLUCIÓN 0060, 45 (2017). <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/pecu4.pdf>
- Nogales, H., & Andrade, D. (2013). Guía de Buenas Prácticas Avícolas (Inocuidad de Alimentos). *MAGAP & AGROCALIDAD: Resolución Técnica N° 0017, Resolución*(Primera edición, septiembre 2013), 56. <https://conave.org/wp->

content/uploads/2018/07/Guia-de-Buenas-Practicas-Avicolas-MAGAP-AGROCALIDAD.pdf

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (2022). *Producción y productos avícolas. Aspectos Socioeconómicos - Mercados y Comercio*. <https://www.fao.org/poultry-production-products/socio-economic-aspects/markets-trade/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (Deusto, Ed.; 3ra edición). John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. <https://doi.org/B.8338-2011>
- Pedroza, J., Whyte, J., & Sandoval, A. (2005, March). Manual de Producción Avícola. *Servicio Nacional de Aprendizaje SENA*, 1–130.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy (Techniques for Analyzing Industries and Competitors)* (First Free). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Reidl, L. (2012). Marco conceptual en el proceso de investigación. *El Sevier (Investigación En Ed. Méd., Inv Ed Med*, 1–7. <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349736304007.pdf>
- Rosales, S. (2015). *Estudio de Mercado Avícola enfocado a la Comercialización del Pollo en Pie, año 2012-2014*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6000/1/T2493-MAE-Baquero-Analisis.pdf>
- Sablich, C. (2007). *Módulo de Administración y Dirección de Empresas*.
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Avícola Ecuador. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 1–4. <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/09/Sector-avicola-Ecuador.pdf>
- Procedimiento para el aislamiento, bioseguridad, registro y certificación zoonosanitaria en las explotaciones avícolas, Pub. L. No. DAJ-2013461-0201.0215, 55 (2020). <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/DAJ-2020459-0201.0191.pdf>
- SuperciasEC. (2022). Guía de constitución de SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas). *Portal Único de Trámites Ciudadanos*, 7. <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades-acciones-simplificadas>
- UNIR. (2022). *¿Cómo hacer una tesis? Estructura y claves para su elaboración*. © UNIR - Universidad Internacional de La Rioja 2022. <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/como-hacer-tesis/>
- Vaca Adams, L. (1991). *Producción Avícola* (Editorial Universidad Estatal a Distancia, Ed.).
- van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (P. EDUCACIÓN, Ed.; Décimoterc). PEARSON EDUCACIÓN.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava edi). PEARSON EDUCACIÓN.