



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA, AVÍCOLA “SAN  
MARTIN” DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**AUTOR: JULIO ENRIQUE JARRIN MARTINEZ**

**DIRECTOR: Eco. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ Msc.**

Riobamba – Ecuador

2021

**©2021, Julio Enrique Jarrín Martínez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Julio Enrique Jarrín Martínez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 20 de mayo de 2021



**Julio Enrique Jarrín Martínez**

**C.C: 0604597146**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA, AVÍCOLA “SAN MARTIN” DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021.** Realizado por el señor. **JULIO ENRIQUE JARRIN MARTINEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	<b>2021-05-20</b>
Eco. Marco Antonio González Chávez Msc. <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	<b>2021-05-20</b>
Dr. Edwin Patricio Pombosa Junez. <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	_____	<b>2021-05-20</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios que sin la ayuda del nada de esto sería posible, ya que me ha llenado de fortaleza, paciencia, sabiduría y que con mucho esfuerzo he podido terminar mis estudios.

A toda mi familia en especial a mi madre Zoila Rosa Martínez Segarra que ha sido un pilar fundamental en mi vida, por su apoyo, por sus palabras de aliento para poder seguir adelante al darme una carrera profesional para mi futuro.

A mis profesores que día a día nos inculcaron sabios conocimientos los mismos que nos llevaron a una excelente formación académica.

Finalmente a la Ciudad Bonita, Riobamba y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogerme en esta noble tierra e institución de calidad. Gracias a todos, que sin ustedes esto no hubiese sido posible.

Julio

## **AGRADECIMIENTO**

Un Infinito Agradecimiento a mi Familia que me apoyaron de una u otra manera en mi carrera estudiantil y tuvieron fe en mí que sería capaz de formarme profesionalmente.

Un agradecimiento especial a mis tutores Eco. Marco González Chávez y Dr. Edwin Pombosa Junez por su apoyo constante y el aporte de sus sabios conocimientos a lo largo de este trabajo de investigación.

A mis amigos y compañeros de estudio que aportaron directa e indirectamente en mi vida estudiantil. Mil gracias a todos.

**Julio**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
1.1.1. <i>Formulación del problema.....</i>	2
1.1.2. <i>Delimitación del problema.....</i>	2
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>4</b>
1.3.1. <i>Objetivo general.....</i>	4
1.3.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	4
<b>1.4. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>4</b>
1.4.1. <i>Antecedentes.....</i>	4
<b>1.5. Fundamentación teórica.....</b>	<b>6</b>
1.5.1. <i>Plan de negocios.....</i>	6
1.5.2. <i>Estructura del plan de negocios.....</i>	7
1.5.2.1. <i>Definición del proyecto.....</i>	8
1.5.2.2. <i>Presentación del equipo humano.....</i>	8
1.5.2.3. <i>Plan de marketing.....</i>	8
1.5.2.4. <i>Plan operativo.....</i>	9
1.5.2.5. <i>Plan Económico - Financiero.....</i>	9
1.5.3. <i>Estrategias del plan de negocios.....</i>	9
1.5.3.1. <i>Estrategias de distribución.....</i>	9
1.5.3.2. <i>Estrategias de precio.....</i>	10
1.5.3.3. <i>Estrategias de promoción.....</i>	10
1.5.3.4. <i>Estrategias de comunicación.....</i>	10
1.5.4. <i>Elaboración y selección de estrategias.....</i>	10

1.5.4.1.	<i>Clasificación de Estrategia</i> .....	11
1.5.4.2.	<i>Proceso de Formulación y Ejecución de Estrategias</i> .....	12
1.5.4.3.	<i>Formulación de una estrategia</i> .....	13
1.5.4.4.	<i>Ejecución de la estrategia</i> .....	13
<b>1.5.5.</b>	<b><i>Importancia de un plan de negocios</i></b> .....	<b>17</b>
<b>1.5.6.</b>	<b><i>Estudio de mercado</i></b> .....	<b>18</b>
<b>1.5.7.</b>	<b><i>Planeación de marketing</i></b> .....	<b>18</b>
<b>1.5.8.</b>	<b><i>Análisis de mercado</i></b> .....	<b>19</b>
<b>1.5.9.</b>	<b><i>Marketing Mix</i></b> .....	<b>19</b>
<b>1.6.</b>	<b><i>Idea a defender</i></b> .....	<b>22</b>

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.</b>	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.1.</b>	<b><i>3.1.1. Investigación Cualitativa</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2.</b>	<b><i>Investigación cuantitativa</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.</b>	<b>Tipos de investigación</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.1.</b>	<b><i>Investigación bibliográfica documental</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.2.</b>	<b><i>Investigación de campo</i></b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.3.</b>	<b><i>Investigación explicativa</i></b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4.</b>	<b><i>Investigación descriptiva</i></b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.5.</b>	<b><i>Exploratoria</i></b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.1.</b>	<b><i>Población</i></b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.2.</b>	<b><i>Muestra</i></b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1.</b>	<b><i>Métodos</i></b> .....	<b>26</b>
2.4.1.1.	<i>Inductivo</i> .....	26
2.4.1.2.	<i>Deductivo</i> .....	26
<b>2.4.2.</b>	<b><i>Técnicas</i></b> .....	<b>27</b>
2.4.2.1.	<i>Encuesta</i> .....	27
<b>2.4.3.</b>	<b><i>Instrumentos</i></b> .....	<b>27</b>
2.4.3.1.	<i>Cuestionarios</i> .....	27

## CAPÍTULO III



<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	28
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	28
<b>3.2.</b>	<b>Comprobación de la idea a defender</b> .....	39
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	39
<b>3.3.1.</b>	<b>Título</b> .....	39
<b>3.4.</b>	<b>Estudio técnico de la empresa</b> .....	39
<b>3.4.1.</b>	<b>Infraestructura y Funcionamiento de la Empresa</b> .....	39
3.4.1.1.	<i>Antecedentes</i> .....	39
3.4.1.2.	<i>Localización de la empresa</i> .....	40
3.4.1.3.	<i>Capacidad de Producción</i> .....	41
3.4.1.4.	<i>Tamaño óptimo</i> .....	41
<b>3.5.</b>	<b>Estudio de mercado</b> .....	41
<b>3.5.1.</b>	<b>Identificación del producto</b> .....	41
<b>3.5.2.</b>	<b>Estudio de la demanda</b> .....	43
3.5.2.1.	<i>Clasificación de la demanda</i> .....	43
3.5.2.2.	<i>Factores que afectan a la demanda</i> .....	45
3.5.2.3.	<i>Cálculo de la demanda</i> .....	45
3.5.2.4.	<i>Proyección de la demanda</i> .....	46
<b>3.5.3.</b>	<b>Estudio de la oferta</b> .....	46
3.5.3.1.	<i>Clasificación de la oferta</i> .....	47
3.5.3.2.	<i>Comportamiento histórico de la oferta</i> .....	48
3.5.3.3.	<i>Oferta actual</i> .....	49
3.5.3.4.	<i>Proyección de la oferta</i> .....	49
3.5.3.5.	<i>Determinación de la demanda insatisfecha</i> .....	51
<b>3.5.4.</b>	<b>Estudio de precios</b> .....	52
3.5.4.1.	<i>Estrategia de producto</i> .....	53
3.5.4.2.	<i>Estrategia de precio</i> .....	53
3.5.4.3.	<i>Estrategia de promoción</i> .....	54
3.5.4.4.	<i>Estrategia de plaza</i> .....	54
<b>3.6.</b>	<b>Contenidos de la propuesta</b> .....	55
<b>3.6.1.</b>	<b>Datos Informativos</b> .....	55
<b>3.6.2.</b>	<b>Antecedentes</b> .....	57
<b>3.6.3.</b>	<b>Presentación del equipo humano</b> .....	57
<b>3.6.4.</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b> .....	57
<b>3.6.5.</b>	<b>Justificación</b> .....	57
<b>3.6.6.</b>	<b>Objetivos</b> .....	58
3.6.6.1.	<i>Objetivo General</i> .....	58

3.6.6.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	58
<b>3.6.7.</b>	<b><i>Análisis de la situación</i></b> .....	58
3.6.7.1.	<i>Mercado meta</i> .....	58
3.6.7.2.	<i>Necesidades del mercado</i> .....	58
3.6.7.3.	<i>Tendencias de la oferta</i> .....	59
3.6.7.4.	<i>Hábitos de consumo</i> .....	59
3.6.7.5.	<i>Análisis de la competencia</i> .....	59
<b>3.6.8.</b>	<b><i>Proceso de producción</i></b> .....	60
3.6.8.1.	<i>Proceso Productivo</i> .....	62
3.6.8.2.	<i>Proceso de adquisición</i> .....	62
3.6.8.3.	<i>Proceso de entrega</i> .....	62
3.6.8.4.	<i>Proceso de recepción</i> .....	62
3.6.8.5.	<i>Proceso de crianza</i> .....	63
3.6.8.6.	<i>Proceso de faenamiento</i> .....	64
<b>3.6.9.</b>	<b><i>Maquinaria y equipos de producción</i></b> .....	66
<b>3.7.</b>	<b><i>Plan organizacional</i></b> .....	68
<b>3.7.1.</b>	<b><i>Estructura organizacional</i></b> .....	68
<b>3.7.2.</b>	<b><i>Estructura Organizacional Avícola San Martín</i></b> .....	68
<b>3.7.3.</b>	<b><i>Análisis Pest Avícola San Martín</i></b> .....	70
<b>3.7.4.</b>	<b><i>Análisis Foda Avícola San Martín</i></b> .....	71
<b>3.8.</b>	<b><i>Plan económico financiero</i></b> .....	72
<b>3.8.1.</b>	<b><i>Inversión Inicial</i></b> .....	72
3.8.1.1.	<i>Activos fijos</i> .....	72
3.8.1.2.	<i>Activos diferidos</i> .....	73
<b>3.8.2.</b>	<b><i>Capital de trabajo</i></b> .....	73
<b>3.8.3.</b>	<b><i>Requerimiento para el proceso productivo</i></b> .....	74
<b>3.8.4.</b>	<b><i>Inversión inicial</i></b> .....	75
<b>3.9.</b>	<b><i>Financiamiento</i></b> .....	76
<b>3.10.</b>	<b><i>Estado de resultado</i></b> .....	77
<b>3.11.</b>	<b><i>Valor Actual Neto</i></b> .....	77
<b>3.12.</b>	<b><i>Tasa interna de retorno (TIR)</i></b> .....	78
<b>3.12.1.</b>	<b><i>Cálculo de la TIR con el valor de Salvamento</i></b> .....	80
<b>3.13.</b>	<b><i>Valor de salvamento</i></b> .....	81
<b>3.14.</b>	<b><i>Punto de equilibrio</i></b> .....	81
<b>3.15.</b>	<b><i>Relación Beneficio Costo</i></b> .....	83
<b>3.16.</b>	<b><i>Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)</i></b> .....	83
<b>3.17.</b>	<b><i>Análisis de Sensibilidad</i></b> .....	84

<b>CONCLUSIONES</b> .....	85
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	86
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Consume carne de pollo.....	28
<b>Tabla 2-3:</b>	Donde compra la carne de pollo .....	29
<b>Tabla 3-3:</b>	Precio de la libra de pollo .....	30
<b>Tabla 4-3:</b>	Frecuencia de Consumo.....	31
<b>Tabla 5-3:</b>	Entrega a domicilio.....	32
<b>Tabla 6-3:</b>	Tipo de Presentación .....	33
<b>Tabla 7-3:</b>	Característica Preferencial .....	34
<b>Tabla 8-3:</b>	Influencia en Decisión .....	35
<b>Tabla 9-3:</b>	Interés en nuestro producto.....	36
<b>Tabla 10-3:</b>	Cantidad .....	37
<b>Tabla 11-3:</b>	Que parte de pollo Compra.....	38
<b>Tabla 12-3:</b>	Demanda Actual .....	45
<b>Tabla 13-3:</b>	Proyección de la Demanda .....	46
<b>Tabla 14-3:</b>	Oferta Histórica .....	48
<b>Tabla 15-3:</b>	Cálculo de la Oferta.....	50
<b>Tabla 16-3:</b>	Proyección de la Oferta .....	51
<b>Tabla 17-3:</b>	Determinación de la demanda insatisfecha .....	51
<b>Tabla 18-3:</b>	Comportamiento histórico de precios .....	52
<b>Tabla 19-3:</b>	Análisis de la Competencia.....	59
<b>Tabla 20-3:</b>	Proceso Productivo .....	61
<b>Tabla 21-3:</b>	Características físicas del pollo.....	63
<b>Tabla 22-3:</b>	Análisis Pest Avícola San Martín .....	70
<b>Tabla 23-3:</b>	Diagnóstico Foda.....	71
<b>Tabla 24-3:</b>	Terreno .....	72
<b>Tabla 25-3:</b>	Edificio .....	72
<b>Tabla 26-3:</b>	Muebles de oficina .....	73
<b>Tabla 27-3:</b>	Activos diferidos .....	73
<b>Tabla 28-3:</b>	Gasto Personal .....	74
<b>Tabla 29-3:</b>	Servicios Básicos.....	74
<b>Tabla 30-3:</b>	Requerimiento del proceso productivo .....	74
<b>Tabla 31-3:</b>	Inversión Inicial.....	75
<b>Tabla 32-3:</b>	Costo unitario de producción.....	75
<b>Tabla 33-3:</b>	Ingresos .....	76
<b>Tabla 34-3:</b>	Estructura del financiamiento .....	76

<b>Tabla 35-3:</b> Amortización de préstamo .....	76
<b>Tabla 36-3:</b> Estado de Resultado.....	77
<b>Tabla 37-3:</b> Flujo neto de efectivo .....	78
<b>Tabla 38-3:</b> Valor de Salvamento .....	81
<b>Tabla 39-3:</b> Punto de equilibrio .....	82
<b>Tabla 40-3:</b> Beneficio/Costo .....	83
<b>Tabla 41-3:</b> Periodo Recuperación de la Inversión .....	83
<b>Tabla 42-3:</b> Análisis de Sensibilidad.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3.</b>	Consume carne de pollo .....	28
<b>Gráfico 2-3.</b>	Donde compra la carne de pollo .....	29
<b>Gráfico 3-3.</b>	Precio de la libra de pollo .....	30
<b>Gráfico 4-3.</b>	Frecuencia de Consumo .....	31
<b>Gráfico 5-3.</b>	Entrega a domicilio .....	32
<b>Gráfico 6-3.</b>	Tipo de Presentación .....	33
<b>Gráfico 7-3.</b>	Característica Preferencial .....	34
<b>Gráfico 8-3.</b>	Influencia en Decisión .....	35
<b>Gráfico 9-3.</b>	Interés en nuestro producto.....	36
<b>Gráfico 10-3.</b>	Cantidad .....	37
<b>Gráfico 11-3.</b>	Que parte del pollo Compra.....	38
<b>Gráfico 12-3.</b>	Organigrama Estructural de la empresa Avícola “San Martin” .....	68
<b>Gráfico 13-3.</b>	Organigrama Organizacional Avícola “San Martin” .....	68
<b>Gráfico 14-3.</b>	Punto de Equilibrio.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3.</b>	Macro Localización .....	40
<b>Figura 2-3.</b>	Micro Localización.....	40
<b>Figura 3-3.</b>	Pollo pelado.....	42
<b>Figura 4-3.</b>	Pollo en Pie.....	43
<b>Figura 5-3.</b>	Clasificación de los Ofertantes .....	48
<b>Figura 6-3.</b>	Logo del Producto .....	53
<b>Figura 7-3.</b>	Canal de distribución .....	55
<b>Figura 8-3.</b>	Ubicación Avícola “San Martin” .....	55

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTRADA AVÍCOLA SAN MARTÍN

**ANEXO C:** GALPONES AVÍCOLA SAN MARTÍN

**ANEXO D:** GALPÓN CON POLLOS BEBÉ

**ANEXO E:** GALPÓN PREPARADO PARA RECIBIR A LOS POLLOS BEBÉ

**ANEXO F:** LAVADO Y DESINFECTADO LUEGO DEL SAQUE DE POLLOS



## RESUMEN

La presente investigación está centrada en la realización de un plan de negocios para la empresa, avícola “San Martín” del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo en el Periodo 2018 - 2021 el estudio consiste en la implementación de estrategias que permitan mejorar no solo la comercialización sino también los procesos de producción. La metodología usada consistió en la recolección de información a través de encuestas realizadas a la población del Cantón Cumandá, además se realizó el FODA en el cual se obtuvo fortalezas como el conocimiento del mercado, amplio mercado de distribución, no se requiere grandes superficies para la producción, entre otros. Los resultados que se obtuvieron fueron que el 90.3% de los encuestados consumen carne de pollo, siendo este un indicador importante para la factibilidad de la investigación, y de acuerdo a la proyección de la oferta y demanda se pudo concluir que existe demanda insatisfecha lo que nos demuestra que esta favorable para nuestra investigación. La implementación del plan de negocios es indispensable para la empresa ya que permitirá reconocer la manera de producir y comercializar pollos, atendiendo la demanda que existe en la misma y que adicionalmente crezca la empresa. Para conocer mayor información sobre la empresa se ha realizado un análisis con proyecciones de los estados financieros, flujo de efectivo y cálculo del punto de equilibrio mismo que permiten ver la cantidad de unidades a producir para no generar pérdidas y conocer a partir de que cantidad se puede generar utilidad.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <PROCESOS DE PRODUCCIÓN>, <INFORMACIÓN FINANCIERA>, <PUNTO DE EQUILIBRIO>, <CUMANDÁ (CANTÓN)>.



07-07-2021

1323-DBRA-UTP-2021

## **ABSTRACT**

This research is focused on the achievement of a business plan for the company, poultry "San Martin" from Cumandá Canton, Chimborazo Province in the Period 2018 - 2021 the study consists in the implementation of strategies that allow the improvement not only the commercialization but also the production processes. The methodology used consisted in the collection of information through surveys which were carried out from the population of the Cumandá Canton. In addition, the SWOT was carried out based on strengths that were obtained such as knowledge of the market, wide distribution market, large areas not required from the production system, among others. The results obtained were that 90.3% of the interviewed subjects who consumed chicken meat, the results represented an important indicator for the feasibility of the research, and according to the projection of supply and demand, it was possible to conclude that there is unsatisfied demand, which shows us that positive for our investigation. The implementation of the business plan is essential for the company because it allows us to recognize the way of producing and marketing chickens, attending the demand that exists in the growing of the company. In order to reach more information about the company, an analysis has been carried out with projections of the financial statements, cash flow and calculation of the equilibrium point itself, which allow us to see the number of units to be produced so as not to generate losses and to know what amount can generate utility.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <BUSINESS PLAN>, <PRODUCTION PROCESSES>, <FINANCIAL INFORMATION>, <POINT OF BALANCE>, <CUMANDÁ (CANTON)>.

## **INTRODUCCIÓN**

En la ejecución del proyecto de investigación se ha realizado el análisis e implementación de un plan de negocios para la empresa, avícola “San Martín” del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo en el periodo 2018 – 2021.

Los capítulos se distribuirán de la siguiente manera:

### **Capítulo I**

En el presente capítulo se establece el planteamiento del problema, la justificación y los respectivos objetivos de la investigación.

### **Capítulo II**

En este apartado se ejecuta la investigación del marco teórico de los temas que intervienen, además se detallan los antecedentes, fundamentación teórica, hipótesis y variables de estudio.

### **Capítulo III**

En el marco metodológico se especifica el marco metodológico el cual cuenta con modalidad de estudio, tipo de investigación, métodos, técnicas, instrumentos, reconocimiento de la población y el cálculo de la muestra además de los resultados encontrados y su respectiva verificación.

### **Capítulo IV**

En el último capítulo se puede observar el marco propositivo el cual muestra los datos informativos antecedentes y demás aspectos que intervienen en la estructuración del plan de negocios.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad el crecimiento de las empresas productoras de nuestro país ha sido notorio, pero uno de los problemas que se suscitan es la falta de interés por cambiar antiguos paradigmas, en los que no se realizaba un estudio de mercado para conocer el desempeño de sus actividades.

La Avícola San Martín, ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Cumandá, vía Suncamal, se dedica a la crianza y venta de aves de corral para la empresa de consumo masivo PRONACA que desempeña el rol de cliente y proveedor, el Propietario es el Señor Jorge Wilfrido Mañay Vique que para efectos tributarios es considerado como una persona natural obligada a llevar contabilidad.

El integrado Avícola por el convenio que mantiene en la actualidad con la Empresa PRONACA no se ha interesado en realizar un estudio para contar con un plan alternativo si en algún momento se diera por terminado el mismo.

La investigación pretende encontrar los factores que puedan contribuir al crecimiento y consolidación de la avícola “San Martín”, mediante un Plan de Negocios para organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para encontrar alternativas y nuevos clientes a quienes podamos comercializar las aves.

##### 1.1.1. *Formulación del problema*

¿Cómo afecta a la Avícola “San Martín” del Cantón Cumandá el no contar con un estudio de mercado que permita determinar la factibilidad técnica, económica, administrativa y comercial para mejorar la rentabilidad?

##### 1.1.2. *Delimitación del problema*

El desarrollar un plan de negocios para la Empresa Avícola “San Martín” va a resultar de vital importancia debido a que va a permitir determinar el nivel de aceptabilidad que tiene la producción de aves y sus derivados en el periodo 2018-2021, con el propósito de dar a conocer los valores nutritivos que posee. El plan de negocios que se propone será aplicado en el cantón

Cumandá provincia de Chimborazo, tomando en consideración la población, debido a que esto resultará como punto de partida para posteriormente, el plan aplicarlo a nivel nacional.

**Campo:** Administración

**Área:** Avícola

**Aspecto:** Producción de Pollos

**Espacial:** Empresa Avícola “San Martín” ubicada en el Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo

**Temporal:** Periodo 2018

## **1.2. Justificación**

Este plan contempla la manera de producir y comercializar pollos en el Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, atendiendo la demanda de pollos que existe en la misma y que adicionalmente crezca la empresa.

Como empresa se encarga de brindar la asistencia técnica y los materiales necesarios para la industrialización y comercialización de pollos.

La finalidad del trabajo investigativo es buscar la viabilidad de rediseño de la empresa a fin de potencializar las actividades internas y externas, gracias a una mejor difusión de los servicios que provee. Además de buscar una alternativa para producir y comercializar a otras empresas que no sea las aliadas con PRONACA.

Análisis Técnico. “Busca este proyecto valorar el producto actual y su distribución, definiendo las características que se tienen por mejorar en cuanto a cantidad, calidad y costos se refiere”. (Jiménez, 2009, pág. 12)

Análisis Económico. Pretende la viabilidad del proyecto respecto de la posición actual de la empresa, es decir que se realizara un análisis, posibles proyecciones de la actual y futura situación de ingresos, costos de producción, distribución, gastos, en general los puntos en los que se requiera mayor inversión, así como la manera en que estos recursos se obtendrán. (Jiménez, 2009, pág. 12)

Análisis Financiero. Se centra en la búsqueda de los recursos de financiación, el modo en que hasta ahora se ha venido financiando, sin descuidar las condiciones de las entidades o personas naturales que se relacionan financieramente con el avícola San Martín. Para el proyecto se realizará proyecciones financieras a corto plazo, estableciendo propósitos y metas controlables conforme se aplique la teoría. (Jiménez, 2009, pág. 13)

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. *Objetivo general***

Realizar un estudio de mercado que permita determinar la factibilidad técnica, económica, administrativa, y comercial de la empresa Avícola “San Martín” para incrementar la rentabilidad.

#### **1.3.2. *Objetivos específicos***

- ✓ Construir el marco teórico que sirva como base para el diseño del plan de negocios, sirviéndonos el mismo para cuanto material bibliográfico y de investigación exista en la presente investigación.
- ✓ Ejecutar los procedimientos técnicas y métodos de investigación existentes para el diseño del plan de negocios con el fin de obtener información suficiente y real que nos permita conocer y evaluar el funcionamiento de los procesos de la Avícola San Martín.
- ✓ Diseñar un plan de negocios que se adapte a las necesidades del Avícola San Martín, como una herramienta que nos sirva para producir y comercializar la carne de pollo con el fin de incrementar la rentabilidad.

### **1.4. Antecedentes investigativos**

#### **1.4.1. *Antecedentes***

Existen estudios realizados con anterioridad sobre temas relacionados a la presente investigación ejecutado por otros investigadores los cuales dan a conocer:

**Tema:** “EXAMEN ESPECIAL AL COMPONENTE CAJA-BANCOS DE LA GRANJA AVÍCOLA SAN MARTÍN, PROPIEDAD DEL SR. JORGE MAÑAY, DEL CANTÓN CUMANDÁ EN EL AÑO 2016”

**Autora:** Rosa Mercedes Gavilanes Bustos

**Año:** 2017

**Comentario:** Con la presente investigación se obtuvo datos informativos, reseña histórica, entre otros de la Avícola San Martín.

**Tema:** PLAN DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA BOMAN SPORT DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2018.

**Autor:** Edgar Eduardo Guerrero Noboa

**Año:** 2018

**Comentario:** El aporte de esta investigación nos sirvió para la elaboración de estrategias de comercialización de acuerdo al marketing mix que se implementó en el plan de negocios.

**Tema:** PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA “TORRES”, EN EL RECINTO CASCAJAL, DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**Autora:** Rosalba Verónica Paredes Veintimilla

**Año:** 2015

**Comentario:** Mediante el presente trabajo se pudo recolectar información relacionada con las granjas avícolas que operan en el sector para posteriormente ser aplicadas en el plan de negocios.

Según García (2008), en su estudio de plan de negocios para crear nuevos establecimientos de comida para llevar estable que este estudio se inicia por la necesidad de trabajo ya que en varias ocasiones se cree que el crear un negocio nace de una simple intuición de realizar un emprendimiento pero en realidad es necesario la estructuración de un plan de negocios ya que el éxito de una empresa está en el estudio realizado con anterioridad porque con un estudio de mercado, plan de marketing, estudio de factibilidad, análisis de estrategias y demás punto a realizar en el plan de negocios es más probable el éxito de una nueva empresa. Además, da a conocer que esto es de gran importancia ya que permite conocer la competencia desde distintos ángulos.

Para Nogueira, Farach, & Peñaloza (2009), en su estudio de plan de negocios para producción y comercialización de productos vegetales orgánicos pudieron orientar a las personas a direccionarse a un nuevo estilo de vida orientado a mantener una cultura saludable preocupados en la calidad de alimentos a consumir. En el plan de negocio se estableció ofrecer una alimentación sana utilizando métodos como factores de diferenciación para lograr un posicionamiento de la marca y desarrollando un diagrama de producción y transformación de productos para ofertarlos al menor precio posible. Finalmente concluye que es factible la implementación de estos productos por la facilidad de obtener la materia prima e insumos ya que la agricultura orgánica es practicada en ese país.

Noriega (2013), por medio de su estudio sobre el “Plan de negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca “Tributo”, elaborados por

artesanos mexicanos con técnicas tradicionales para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional” da a conocer que la idea nace de lanzar una marca que promueva la cultura y tradición mexicana y el objetivo principal es realizar un plan de negocios que sirva como un guía para detectar la viabilidad del proyecto para esto se realizó una descripción del negocio, se identificó las oportunidades de mercado y se desarrollaron estrategias, las cuales permitieron concluir que es factible ya que en México la situación económica es estable y estima crecimiento además la existencia de variedades de técnicas artesanales ayudan a distribuirlas en todo el territorio.

## **1.5. Fundamentación teórica**

### **1.5.1. Plan de negocios**

El plan de negocios puede definirse como el documento en el que se refleja el contenido del proyecto empresarial, pretendiendo ponerlo en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollarse hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, al definir el mecanismo que se va utilizar con el máximo detalle posible la actividad que proyecta desarrollar la empresa, el mercado que va a dirigirse, las estrategias de penetración, la competencia con que se va a encontrar, los objetivos y medios para lograr sus fines, los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos, las instalaciones, equipos y personal que se necesitaran. (Naveros Araval & Cabrerizo Dumont, 2009, pág. 49)

El plan de negocios propone el desarrollo de un plan comercial en el cual se analiza el macro y micro entorno de la empresa, situación de la oferta, demanda y determinación de la demanda insatisfecha, el análisis de la competencia, la realización de un plan técnico operativo en el cual se examina todo lo relacionado a la distribución de la planta, flujo-gramas de los procesos, y a más de ello se elabora un plan financiero en el mismo que se obtuvieron resultados positivos, permitiendo determinar que el proyecto es viable y rentable.

Para Valencia & Pinto (2013) el plan de negocios es un documento escrito que permite visualizar el resultado de una planificación de manera sencilla pero precisa, para esto se debe plantear objetivos que por medio de la realización de actividades conlleven a alcanzar dichos objetivos. Además, este documento sirve como un instrumento para que el encargado de la empresa tenga una idea de cómo gestionar los recursos financieros requeridos pues en este plan se detallan los factores de éxito y fracaso, así como las estrategias a utilizar.



Según García (2008) es un estudio realizado menciona que el plan de negocios es considerado una herramienta de gran ayuda para fortalecer una empresa, esta se debe desarrollar mediante la recolección de datos a analizar, luego se deben analizar minuciosamente y mediante una evaluación decidir si poner en marcha o no dicho plan.

Objetivo del plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio (González, López, Aceves, & Celaya, 2012, pág. 1).

### **1.5.2. Estructura del plan de negocios**

Según Valencia & Pinto (2013), un plan de negocio debe contener la siguiente estructura:

1. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener. (pág. 81)

La estructura de un plan de marketing expuesto por Garcia (2013) menciona que un plan de negocios debe contener los siguientes apartados

Sumario Ejecutivo  
Índice  
Introducción al Plan de Negocios  
Descripción del negocio  
Estudio de Mercado  
Descripción Comercial. Plan de Marketing  
Descripción Técnica

Plan de Compras  
Organización y Recursos Humanos  
Estructura Legal  
Estudio Económico-Financiero  
Valoración del Riesgo  
Resumen

Según, Arnaut & Iberbrokers (2004), la estructura a utilizar en un plan de negocios debe ser:

1. Definición del proyecto
2. Presentación del equipo humano
3. Plan de Marketing
4. Plan Operativo
5. Plan Económico - Financiero

#### 1.5.2.1. *Definición del proyecto*

Según Arnaut & Iberbrokers (2004), la definición del plan es una breve explicación de cómo se van a elaborar las páginas siguientes del plan de negocios.

#### 1.5.2.2. *Presentación del equipo humano*

En este apartado se realiza una descripción de los miembros que formaran parte del equipo de trabajo a realizar en la ejecución del plan de negociación. (Arnaud & Iberbrokers, 2004).

#### 1.5.2.3. *Plan de marketing*

Según Chimborazo EmpreRed (2011), el plan de marketing es un documento que se realiza con el objetivo de aportar a diferentes cuestiones como la actividad a desarrollar, bienes o servicio que se va a ofertar, a quien está dirigida la venta, en qué lugar va a vender, como se va a dar a conocer entre otros.

Para Amat (2017), el plan de marketing es un aspecto indispensable para el correcto funcionamiento de todo tipo de empresa ya que ayuda a que la comercialización se realice de manera eficaz. Un plan de marketing preparado de una manera correcta requiere de un esfuerzo pequeño. Este es útil para controlar la gestión de las estrategias y permite diferenciar lo que ocurre y lo que ocurrirá para poder corregir posibles afectaciones

#### 1.5.2.4. *Plan operativo*

Para León (2003), el plan operativo es el instrumento que sirve para planificar la manera en que se van a comercial los productos, en este se detallan las actividades a ejecutar.

El Marketing Operativo se refiere a las actividades de Organización de Estrategias de Venta y de Comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos y así generar una alta demanda en el mercado, lo cual conlleva a posicionar una imagen de competitividad en el entorno comercial y productivo (Chafra, 2017).

#### 1.5.2.5. *Plan Económico - Financiero*

El plan económico es aquel que trata sobre todos los aspectos financieros y económicos es decir sobre la rentabilidad que podría generar la empresa, así como la inversión inicial a requerir, fuentes de financiamiento, posibles balances es decir balances proyectados y demás aspectos que permiten saber la posible situación económica a alcanzar con la implementación del plan de negocios (Sepulcre, 2016)

### 1.5.3. *Estrategias del plan de negocios*

Las estrategias de mercado que se deben implementar en un plan de negocios según Villamil (2010) son:

Estrategias de Distribución

Estrategias de Precio

Estrategias de Promoción

Estrategias de Comunicación

Estrategias de Servicio

Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Estrategias de Aprovisionamiento

#### 1.5.3.1. *Estrategias de distribución*

Según Kloter (2003), las estrategias de distribución tratan del proceso por el cual se pone un producto o servicio a disposición del público, es decir los canales de distribución a utilizar.

Para la fijación de precio es un factor muy importante por lo que la estrategia de precio va relacionada a lograr el nivel satisfacción del cliente y de la empresa para lo cual es necesario aplicar un valor no exagerado ni insignificante ya que cualquiera de los dos podrían afectar al correcto desenvolvimiento de la empresa.

#### 1.5.3.2. *Estrategias de precio*

Para Fernández (2008), la especificación de precios es una de las actividades realmente importantes en el marketing por lo cual es necesario que se apliquen de una manera correcta y la estrategia a utilizar debe permitir a la organización ser más competitiva y lograr un nivel de participación de mercado adecuado.

#### 1.5.3.3. *Estrategias de promoción*

Martínez, Montaner, & Pina (2007), dan a conocer que las estrategias de promoción en lo que se refieren a las ventas son herramientas muy importantes ya que son utilizadas por las empresas de acuerdo a la capacidad ya que el objetivo es aumentar el nivel de ventas.

#### 1.5.3.4. *Estrategias de comunicación*

Según Barreda (2012), la estrategia de comunicación es aquella que buscar informar a su público consumidor sobre los diferentes aspectos informativos relacionados con la empresa. No es considerada tampoco una campaña de comunicación masiva que tiene como propósito emitir mensajes informativos sino más bien tiene el objetivo de diseñar una serie de acciones que estén direccionadas específicamente a apoyar la permanencia y aprobación de resultados de acogida del producto.

### **1.5.4. *Elaboración y selección de estrategias***

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan

en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

#### 1.5.4.1. *Clasificación de Estrategia*

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, pp. 7-8) la estrategia puede ser clasificada, de acuerdo a Hax y Majluf (1991), con las características de su proceso de formulación.

#### **Según su alcance respecto de la organización**

**a. Explícita.** Cuando la estrategia es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso, mediante determinados cursos de acción; y comunicada abierta y ampliamente, tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior, a todos los participantes relevantes.

**b. Implícita.** Cuando no existe una creación deliberada de un plan, pero existe una dirección y un adecuado conocimiento de los objetivos de la organización.

### **Según el proceso de su formulación**

**a. Producto de un proceso analítico formal disciplinado.** Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a niveles corporativos, unidad de negocio, y funcional.

**b. Producto de un proceso de enfoque del poder.** Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves.

### **Según la orientación de su formulación**

**a. Patrón de acciones pasadas.** La estrategia emerge de un patrón de acciones de decisiones pasadas.

**b. Planeada con una visión de futuro.** La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción. Según la secuencia, desde su formulación hasta que es implementada, la estrategia puede adquirir en alguna de estas fases una tipología particular: deliberada o emergente.

#### *1.5.4.2. Proceso de Formulación y Ejecución de Estrategias*

Según (D'Alessio Ipinza, 2008, pp. 21-23) el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

#### 1.5.4.3. *Formulación de una estrategia*

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Quienes elaboran la estrategia deben poner atención a las primeras advertencias de cambio y estar dispuestos a experimentar con medios que se atrevan a ser diferentes para alterar su posición en el mercado al prepararse para sus nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, corresponde a la directiva adaptarse de forma rápida e innovadora.

Las estrategias maestras provienen en parte de hacer las cosas fundamentales de forma distinta de los competidores dejarlos obsoletos, ser más eficientes e imaginativos, adaptarse más rápido y no tanto de correr con el rebaño. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Una cosa no existe sin la otra. (López Arias, 1994, p. 564)

#### 1.5.4.4. *Ejecución de la estrategia*

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada administrador tiene que responder las preguntas: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner

en marcha el proceso?” La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa (o de sus nuevas partes de ella) tarda de algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva. (Pinson, 2003, p. 79)



## **Estrategias de promoción**

La promoción son todas aquellas actividades que permiten comunicar a los consumidores información distinguida sobre el producto o la empresa. Para (Flores Andrade, 2007) los elementos que son parte de la promoción son:

Promoción de ventas son las diferentes actividades que realizan las empresas como las ferias comerciales, concursos, probadores y exhibiciones de productos, premios, cupones, descuentos por pronto pago, descuentos promocionales y descuentos fijos, para captar más compradores.

Según (Kloter & Amstrong, 2001) la publicidad es muy expresiva, ayuda a crear una imagen del producto a largo plazo, por medio de imágenes, impresiones, sonido y color que penetren en la mente del cliente. Entonces definiríamos a la publicidad como todo tipo de comunicación masiva que se realiza en una empresa por diferentes medios de comunicación como periódicos, la televisión, la radio y las revistas según la disposición económica de la empresa.

Propaganda es una presentación del producto de una empresa en algún medio publicitario lo que beneficia económicamente y posiciona la marca en la mente del consumidor. Las principales formas de comunicación y tradicionales con las publicidades y comunicados en prensa, volantes, afiches publicitarios, las conferencias, las fotografías entre otras.

(Baena Gracia & Moreno Sanchez, 2010), explican que cuando el mercado es muy grande, tal vez la mejor forma sea la publicidad por medio de los periódicos o la televisión. Si por el contrario es muy pequeño, una revista especializada puede ser la mejor forma. Los fondos disponibles que disponga la empresa y sobre todo la que esté dispuesta a gastar en la promoción es muy importante a la hora de elegir qué tipo de publicidad se va a utilizar; además es importante indicar que en la promoción muchas veces se gasta fuertes sumas de dinero, por lo que se debe realizar de una manera consciente, planificada y eficaz, para el buen uso de los recursos de la empresa.

El marketing y las acciones o actividades que se llevan a cabo van de la mano el uno del otro. No se pueden elaborar las ofertas de marketing sin tomar en cuenta los procesos y sin saber cuál es el objetivo de los mismos. Ambos están, en consecuencia, íntimamente relacionados. (McCarthy, Jerome; Perreault, William, 2010).

## **Estrategia de producción**

Todos coinciden en que es una estrategia funcional, que debe derivarse de la estrategia empresarial y/o de negocio, siendo coherente con ella, así como con las restantes estrategias funcionales y dar como resultado, un patrón consistente en la toma de decisiones. Asimismo, que tanto la misión, las competencias distintivas, los objetivos y las políticas, conforman el corazón de esta estrategia. A su vez, que dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, todo lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva. (Miltenburg 1995)

La estrategia de producción u operaciones se refiere al modelo de decisiones o cursos de acción que la organización necesita para producir bienes y servicios. La estrategia de producción muestra la dirección que la producción o la función operativa de una empresa deben tomar. Esto tiene importantes consecuencias para la forma en que los medios de producción se seleccionan, implementan y administran. (Arnoletto, 2013)

### **Tipos de estrategias de producción**

De acuerdo a (Miltenburg 1995) La estrategia de producción u operaciones se puede enfocar en los siguientes objetivos:

**1. Calidad:** Una empresa con un enfoque de calidad debe proporcionar bienes o servicios que son aptos para su propósito y cumplir con los requisitos del cliente. La calidad se puede lograr a través de una mano de obra cualificada, la tecnología adecuada y la utilización efectiva de las normas de calidad.

**2. Velocidad:** Esta estrategia implica la entrega de bienes y servicios tan rápido como los clientes quieran. La velocidad puede alcanzarse por disposiciones tales como la capacidad de recambio, suministros rápidos y el control efectivo del flujo de trabajo.

**3. Confianza:** Esto significa hacer las cosas a tiempo y mantener el calendario de entrega prometida al cliente. Esto se logra mediante la programación eficaz, un equipo fiable y compromiso de los empleados.

**4. Flexibilidad:** Esto implica ser capaz de responder a los cambios en el diseño del producto, volumen de producción y la variedad y tiempo de entrega requerido por parte del cliente.

**5. Costos:** La eficiencia de costos se consigue mediante una mejor utilización de la capacidad, la reducción de los gastos generales, equipos de usos múltiples y una mayor productividad.

### **Estrategia de Posicionamiento**

Una vez que se determine el segmento objetivo al cual el producto está orientado, la empresa debe establecer una estrategia de posicionamiento como lo indica (Casado Diaz & Sellers Rubio, 2010), no para el producto sino para construirlo en la mente del cliente ya que con esta se podrá transferir la esencia de la marca, para esto se debe analizar tres factores:

- El análisis de la categoría a la que pertenece y los competidores.
- El estudio de como satisfacer al consumidor.
- La valoración de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

El análisis de estos factores permite determinar la ventaja de diferenciar la marca ante el público, además de mostrar claramente los beneficios que el producto brinda. De manera concreta, el posicionamiento es el lugar diferenciado que la marca ocupa en la mente del consumidor. (Casado Díaz & Sellers Rubio, 2010)

El posicionamiento es el resultado de decisiones afines a la calidad y diseño del producto, la estrategia de precios, el sistema de ventas y la comunicación publicitaria. Esta estrategia planea tres pasos que permiten controlarlo como los clasifica (Kotler & Keller, 2006)

- No diferenciada es cuando una empresa diseña una sola oferta para dirigirse a todo tipo de segmento de mercado.

Diferenciada es cuando se diseña diferentes ofertas para los diferentes segmentos de mercado con el fin de satisfacer todas y cada una de las necesidades de los mismos.

#### **1.5.5. *Importancia de un plan de negocios***

Un plan de negocios es importante ya que ayuda a evaluar el correcto funcionamiento de la empresa, es por esto sirve para brindar información sobre la empresa a usuarios, bancos, inversionistas e instituciones del sistema financiero al momento de requerir apoyo financiero (Garcia, 2013).

Al hablar de plan de negocios estamos tratando un tema de gran importancia ya que como menciona González, López, Aceves, & Celaya (2012), las organizaciones en los últimos tiempos han visto necesario la implementación de dicho plan ya que el mercado global exigen la competencia les obligan a poseer características específicas como buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y siempre cumplir con los requerimientos establecidos.

#### **1.5.6. Estudio de mercado**

Según Amazonaws (2014) el estudio de mercado es aquel que permite indagar sobre la respuesta del mercado ante el producto o servicio que ofrece la empresa con el propósito de plantear una estrategia comercial adecuada.

Un estudio de mercado es un informe que contiene conclusiones basadas en la investigación, las cuales pueden concluir que el mercado está funcionando satisfactoriamente o puede establecer los problemas detectados. Los estudios de mercados sirven principalmente para dos objetivos primarios: como un preámbulo o precursor de acciones de cumplimiento (enforcement) o como una herramienta de abogacía. Los estudios de mercado pueden llevar a acciones de cumplimiento (investigaciones por la autoridad de competencia o litigios) cuando la naturaleza y fuente del problema de mercado que ellos identifican requiere una intervención de esa naturaleza. El resultado de un estudio de mercado es un informe que contiene conclusiones basadas en la investigación, que puede concluir que el mercado está funcionando satisfactoriamente o exponer los problemas encontrados. (pág. 86)

#### **1.5.7. Planeación de marketing**

Según Villa (2012), el plan de marketing es un instrumento de gestión empresarial donde se acumula todo un trabajo de investigación y sus debidos resultados, donde se analiza la situación del mercado actual este es un proceso de intenso raciocinio y coordinación de personas, recursos financieros y materiales cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor que permitirá a futuro obtener beneficios. Además se menciona que este documento administrativo hace las veces de carta de navegación para las empresas ya que permite ajustar, encaminar y unificar los objetivos fundamentales de la organización con sus acciones, involucrando cada área de la compañía, la mayoría de los empresarios toman decisiones gerenciales de manera intuitiva sin contar con un análisis serio y concienzudo de la situación actual de su empresa y del entorno en el cuál la organización debe moverse, debido a esto y sin las herramientas e instrumentos adecuados no pueden medir el impacto positivo o negativo de la gestión que se está llevando a

cabos. Es por estos que se debe generar una cultura diferente de marketing dentro de las empresas de la región.

Ruiz, Carralero, & Tamayo (2015), la planeación estratégica del marketing incluye las herramientas fundamentales para el estudio del entorno externo organizacional, variables asociadas al comportamiento interno del marketing y su relación con los cambios sociales y tecnológicos que acontecen en el sistema empresarial. Sin embargo, todos estos elementos pueden ser analizados, para las pequeñas y medianas empresas, dentro del plan de marketing. (pág. 2)

#### **1.5.8. *Análisis de mercado***

Al hablar de un análisis de mercado podemos identificar que Villena (2013), da a conocer que por medio de un análisis o estudio de mercado se puede averiguar la acogida que puede tener un producto o la viabilidad de la producción o comercialización del mismo. Para el análisis se plantea estrategias de mercado, estudios sobre la ubicación, análisis de consumidores, etc.

Según CRECE's (2014), el estudio de mercado está relacionado con dos ideas relativas a las transacciones comerciales ya que por una parte se refiere al lugar físico y por otro lado se refiere a las transacciones de un cierto tipo de bien en cuanto a la relación entre oferta y demanda.

#### **1.5.9. *Marketing Mix***

Fernández (2015), el marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Su papel en este es crucial ya que en esencia se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciben como un todo. El marketing mix se estructura en base a dos modelos esencialmente, el tradicional y el ampliado por lo que resulta conveniente adoptar un enfoque con relación a los ingredientes que integran el mix, así como, realizar una breve reflexión sobre las implicaciones metodológicas de este concepto.

El Marketing Mix está formado por una serie de iniciativas individuales, que en conjunto se convierten en el arma que todo empresario necesita para convertir a un consumidor pasivo en un cliente. Luego, el trabajo será convertir a este cliente en "socio", en cliente frecuente, pero eso ya será otra historia.

**El Packaging,** es la presentación del producto, debe demostrar todos los atributos que éste ofrece, todo lo bueno que va a aportarle al consumidor si lo compra. El prospecto debe “comprar” lo que estamos poniendo a su alcance sólo con mirarlo, ya que descubrirán las soluciones que está buscando a primera vista.

**El Precio,** es la llave para poder posicionarse en la distribución, y dependerá de la estrategia que quiera desarrollar en su empresa.

**La Publicidad,** debe mostrar el mensaje que usted quiera difundir en función a lo que va a comercializar, y será el vehículo para presentarlo. Lo importante de esta variable es que podamos definir qué tipo de publicidad vamos a desarrollar en función del segmento de consumidores que estamos buscando.

Es de vital importancia decidir si lo que queremos es que nuestra marca sea rápidamente conocida, posicionándola de tal o cual forma, o si lo que buscamos es únicamente vender más en el menor tiempo posible.

La Selección de los Canales de Distribución, será la ubicación del producto en el lugar correcto. La continua búsqueda de nuevos canales (canales alternativos) también será un desafío a tener en cuenta, aunque tengamos que darle al producto un cambio en su presentación o incluso en su esencia, para adaptarlos a éstos y aumentar los canales para alcanzar nuevos y diferentes segmentos.

**Las Relaciones Públicas,** representarán todos los esfuerzos que se dirigirán a posicionar el producto en los diferentes nichos del mercado. Esta es una variable a la que cada día se le está dando mayor importancia. Se trabaja con gacetillas en diarios y revistas del target buscado, en eventos, reuniones, espectáculos, siempre dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer y convertir en cliente.

**La Promoción** en el Punto de Venta brinda la fuerza necesaria para que la imagen del producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores. Esa diferenciación le dará más vida y a la vez mayor volumen de ventas que la competencia. Más del 70% de las promociones se realizan hoy en puntos de ventas.

**Las Promociones de Ventas,** se han convertido en un medio para adicionar valor a los bienes o servicios que se comercializan. La participación en importantes sorteos a partir de la compra de un producto, los cupones de descuento, la suma de puntos para obtener luego ciertas ventajas, un regalo o directamente una atención diferenciada del resto de los

consumidores, son incentivos a los que diariamente accedemos (campañas de publicidad mediante) y por los cuales muchas veces nos dejamos seducir. (Mercadeo, 2016).

Según Ponce (2006) el análisis FODA:

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Para García & Cano (2013), es una técnica que se utiliza para analizar y resolver problemas empresariales este se ejecuta por medio de la identificación de Fortalezas y Debilidades de la organización y de las Oportunidades y Amenazas que provienen del contexto externo.

El FODA como técnica de planeación da la oportunidad de contar con información importante que proviene de los entes involucrados o relacionados con la administración del negocio.

### **Factores Internos**

Los factores internos son las fortalezas y debilidades ya que estas influyen y aparecen dentro de la organización, aquí encontramos los puntos debilidades y puntos fuertes de la empresa y sus productos. Existen oportunidades y amenazas que surgen o se generan de las fortalezas y debilidades, pero la mayoría se originan del ambiente externo del mercado y la competencia presente y futura (García & Cano, 2013).

### **Fortalezas**

La fortaleza en una organización es la acción de realizar de manera correcta algún tipo de actividad específica demostrando habilidades y capacidades con las cuales se permita evidenciar la competitividad, como un logro que permite permanecer en una situación favorable en el medio social.

### **Debilidades**

Las debilidades de las empresas se definen de acuerdo a los factores de vulnerabilidad o actividades que son efectuadas de manera deficiente y con estos factores ponen a la empresa en una situación débil.

## **Factores Externos**

Al hablar de factores externos Ponce (2006), menciona que las oportunidades y amenazas son factores ambientales de carácter externo que no pueden ser controlados por la organización, pero si representan elementos potenciales de crecimiento.

## **Oportunidades**

Las oportunidades son factores importantes que de alguna forma permiten manejar estrategias de la entidad.

## **Amenazas**

Las amenazas son aquellas fuerzas que no se pueden controlar en la entidad, representan factores negativos que pueden llegar a ser problemas potenciales.

### **1.6. Idea a defender**

El estudio de mercado que se realizará a la Empresa Avícola San Martín permitirá determinar la factibilidad técnica, económica, administrativa y comercial para incrementar la rentabilidad.



## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de la investigación

##### 2.1.1. *3.1.1. Investigación Cualitativa*

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2006), al hablar del enfoque de investigación cualitativa se puede recalcar que “Es aquella que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (pág. 16)

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo puesto que se analizará la gestión de varios aspectos del desarrollo de actividades relacionadas con la producción y comercialización de pollos.

##### 2.1.2. *Investigación cuantitativa*

Según Hernández et al. (2006), el enfoque de investigación cualitativa “Es aquella que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (pág. 15)

La investigación realizada posee un enfoque cuantitativo debido a que se obtendrá información del personal de la empresa y de los clientes, datos que serán recolectados a través del instrumento investigativo como es la encuesta.

#### 2.2. Tipos de investigación

##### 2.2.1. *Investigación bibliográfica documental*

Para Arias (2006), la investigación bibliográfica documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (pág. 27)

La presente investigación es de tipo bibliográfica documental debido a que se prevé necesario la utilización y el recurrir a fuentes de información bibliográfica y documental que de una u otra forma, van ayudar a llevar a cabo un desarrollo efectivo del proceso de investigación, permitiéndonos obtener resultados beneficiosos.

### **2.2.2. Investigación de campo**

Según Arias (2006), se puede mencionar que la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (pág. 31)

La investigación de campo es utilizada en el proyecto de investigación ya que en su desarrollo se recolectará datos mediante la aplicación de encuesta.

### **2.2.3. Investigación explicativa**

La investigación explicativa “es más estructurada que las demás clases de estudios y, de hecho, implican el propósito de ellas: además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia”. (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2003, pág. 128)

Se orientará a la comprobación de la idea a defender, es decir, descubrir las causas y los efectos necesarios del problema de estudio.

### **2.2.4. Investigación descriptiva**

Se puede mencionar que “es aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Moran & Alvarado, 2010, pág. 8).

Se lo realizará a través de bibliografía y documentación que tendrá mayor aporte al problema de investigación.

### **2.2.5. Exploratoria**

“Se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado.” (Hernandez, Fernandez, & Batista, 2003, pág. 117)

Se planteará la Idea a Defender, porque tiene interés de producción y venta, con ello, una descripción de la problemática en la que se comparará la relación del fenómeno en el contexto, con características entorno a la comercialización de pollo, será necesario un sondeo de la realidad del problema para responder a las interrogantes de forma.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

Para Arias (2006), al hablar de población puede definir que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (pág. 81)

Para la población será tomada en cuenta el número de habitantes del cantón Cumandá que cuenta con alrededor de 12.900 habitantes.

### **2.3.2. Muestra**

Arias (2006), menciona que “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pág. 83)

### **Fórmula**

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

### **Dónde**

n = Es el tamaño de la muestra

N = El tamaño de la población, que es de 12900 sujetos de investigación.

Z= Nivel de Confianza, 1.96 (Confianza de un 95%)

e = Es el margen de error que se esté dispuesto a aceptar en el estudio, que será = 5 %.

P= Probabilidad a favor 0.5

Q=Probabilidad en contra 0.5

## Cálculo

$$n = \frac{Z^2 P^* Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 12900}{(0.05)^2 (12900-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$
$$n = \frac{12389,16}{33,2079}$$
$$n = 373$$

## MUESTRA

Despejando la fórmula planteada obtenemos como resultado que encuestaremos a 373 personas de la población. Este muestreo se realizará en el Cantón Cumandá aplicando el método de la encuesta que contó con 11 preguntas claves que dará un diagnóstico exacto de la investigación a realizarse.

### 2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

#### 2.4.1. Métodos

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

##### 2.4.1.1. Inductivo

Según Maya (2014), al hablar del método inductivo se puede definir qué “es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión”. (pág. 15)

##### 2.4.1.2. Deductivo

Maya (2014), da a conocer que el método deductivo “Es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares”. (pág. 14)

## **2.4.2. Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

### **2.4.2.1. Encuesta**

Según Chiner (2008), defina a la encuesta como:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (pág. 2).

En la presente investigación se aplica una encuesta a los habitantes del cantón Cumandá.

## **2.4.3. Instrumentos**

El instrumento de la investigación es el cuestionario plasmado en la encuesta.

### **2.4.3.1. Cuestionarios**

El cuestionario aplicado a los habitantes del cantón Cumandá este compuesto de 11 preguntas las cuales tiene como objetivo identificar el tipo de negociación que se podría utilizar y si es factible o no producir y comercializar pollos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

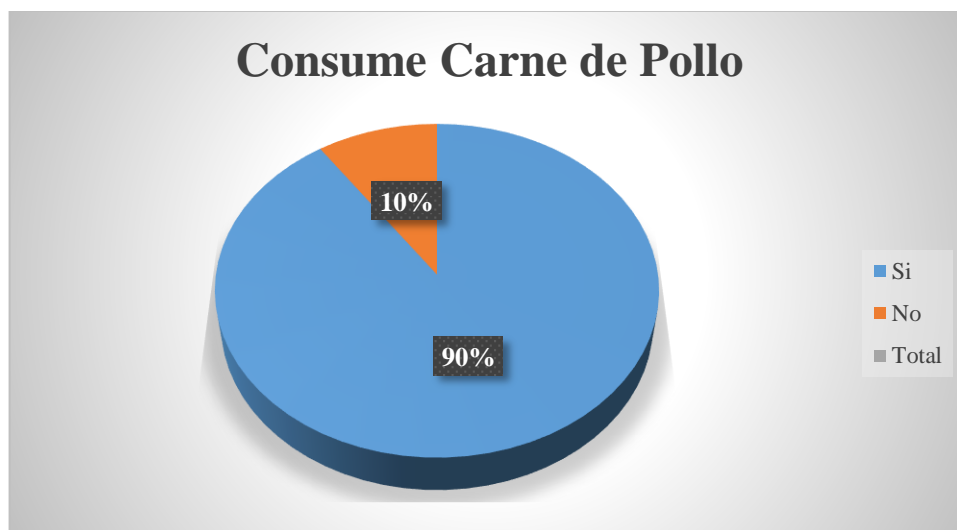
#### 3.1. Resultados

##### 1. ¿Consume Carne de Pollo?

**Tabla 1-3:** Consume carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	337	90,3%
No	36	9,7%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 1-3.** Consume carne de pollo  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### Análisis e Interpretación

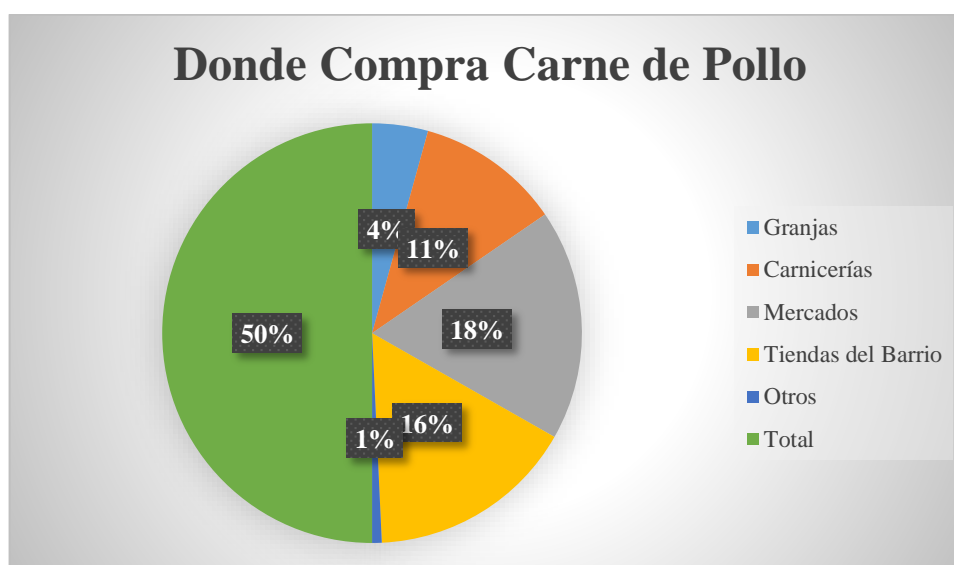
Luego de aplicar la encuesta se puede determinar que el 90,3% de los encuestados consumen carne de pollo mientras que un 9,7% no lo hacen. Por lo tanto se concluye que la gran mayoría de encuestados consumen pollo porque es una carne más saludable que las carnes rojas.

## 2. ¿Dónde prefiere comprar carne de pollo?

**Tabla 2-3:** Donde compra la carne de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Granjas	29	8,61%
Carnicerías	75	22,26%
Mercados	120	35,61%
Tiendas de Barrio	108	32,05%
Otros	5	1,48%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Propia de la Investigación  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 2-3.** Donde compra la carne de pollo

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e Interpretación

Al analizar el lugar donde se compra la carne de pollo se puede observar que un 35,61% compra en los mercados, el 32,05% da a conocer que lo compra en las tiendas del barrio, un 22,26% menciona que lo compra en la carnicería, un 8,6% lo adquiere en granjas y un 1,48% compran este producto en otros lugares.

Se puede determinar que la mayoría compran el producto en mercados y tiendas del barrio esto podría deber a que el mercado es el lugar donde compra gran variedad de productos y es fácil comprar en lugares donde se acuden frecuentemente por otro tipo de productos también y en tiendas del barrio por la cercanía del lugar en un momento donde exista falta de tiempo.

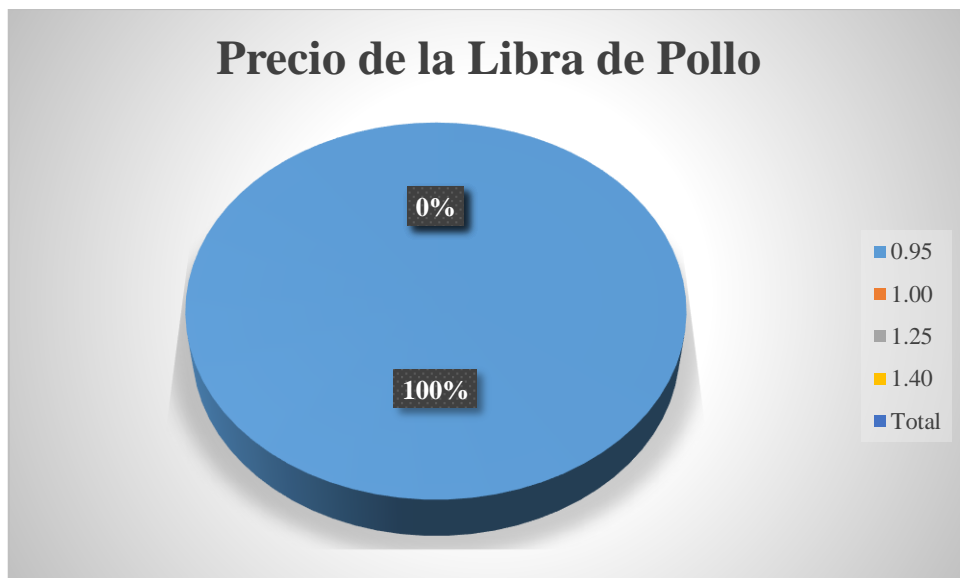
### 3. ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar por una libra de pollo?

**Tabla 3-3:** Precio de la libra de pollo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
\$ 0.95	337	100%
\$ 1.00	0	0%
\$ 1.25	0	0%
\$ 1.40	0	0%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 3-3.** Precio de la libra de pollo

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### **Análisis e interpretación**

Luego de realizar la encuesta se puede observar que el 100% de los encuestados pagar \$ 0.95 que es el valor más bajo que cuesta la libra de pollo.



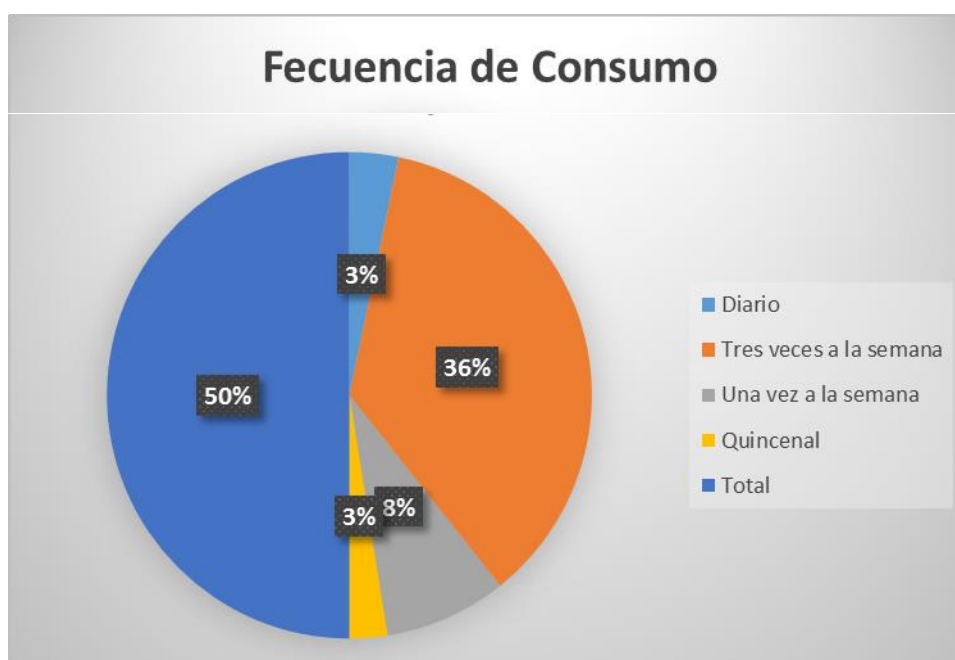
#### 4. ¿Con qué frecuencia Consume carne de pollo?

**Tabla 4-3:** Frecuencia de Consumo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	22	6,53%
Tres veces a la semana	242	72,11%
Una vez a la semana	55	16,32%
Quincenal	17	5,04%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 4-3.** Frecuencia de Consumo

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### Análisis e interpretación

Luego de realizar la encuesta se puede reconocer un 72,11% consume pollo tres veces por semana, el 16,32% lo consume una vez por semana, un 6,53% lo consumen de manera diaria y un 5,04% lo hacen cada quince días.

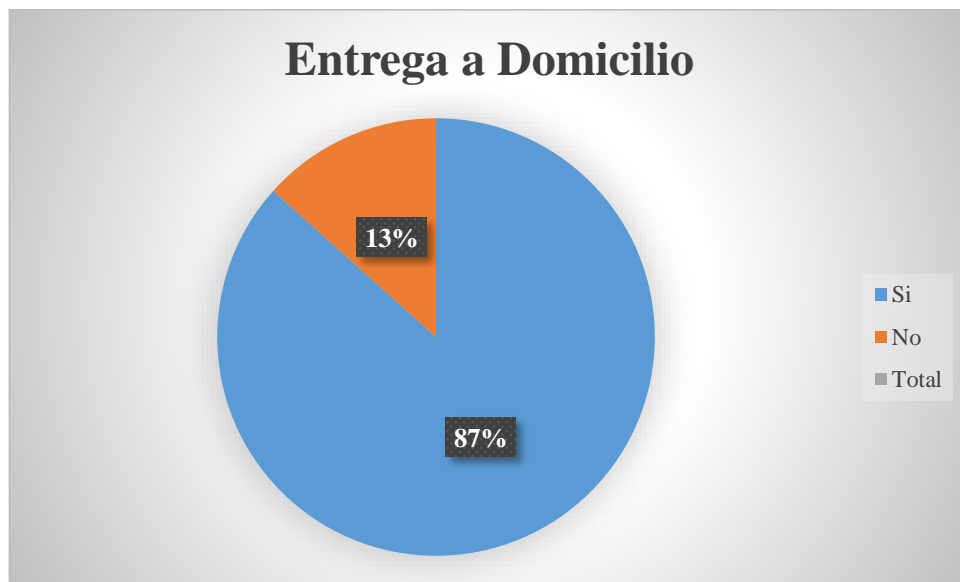
Se puede determinar que la mayor parte de personas consumen por lo menos 3 veces por semana carne de pollo por lo cual si es factible la comercialización de pollo en el cantón Cumandá.

## 5. ¿Le gustaría que le entreguen el producto a domicilio?

**Tabla 5-3:** Entrega a domicilio

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	292	86,65%
No	45	13,35%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 5-3.** Entrega a domicilio  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

Los encuestados manifiestan en un 86,65% que si les gustaría que les gustaría que el pollo se entregue a domicilio mientras que un 13,35% no lo preferirían.

Se determina que la mayor parte de consumidores si preferirían que las entregas se realicen a domicilio y esto se debe a que se puede ahorrar tiempo.

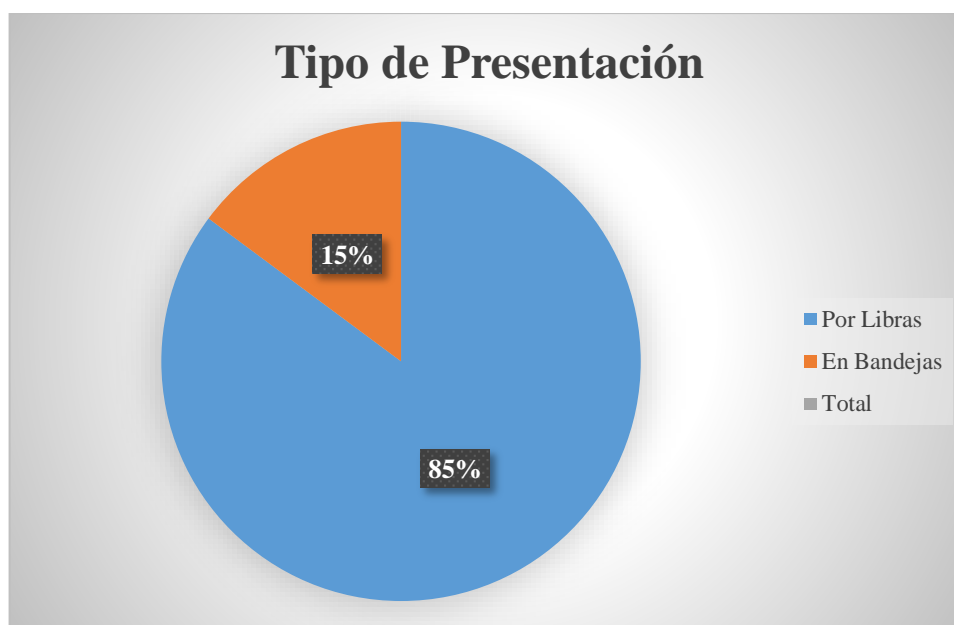
## 6. ¿Qué tipo de presentación prefiere para la carne de pollo?

**Tabla 6-3:** Tipo de Presentación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Por Libras	387	85,16%
En Bandejas	50	14,84%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 6-3.** Tipo de Presentación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

Se puede observar que luego de responder la encuesta unos 85,16% habitantes prefieren comprar pollo por libras y un 14,84% preferiría que les venda en bandejas.

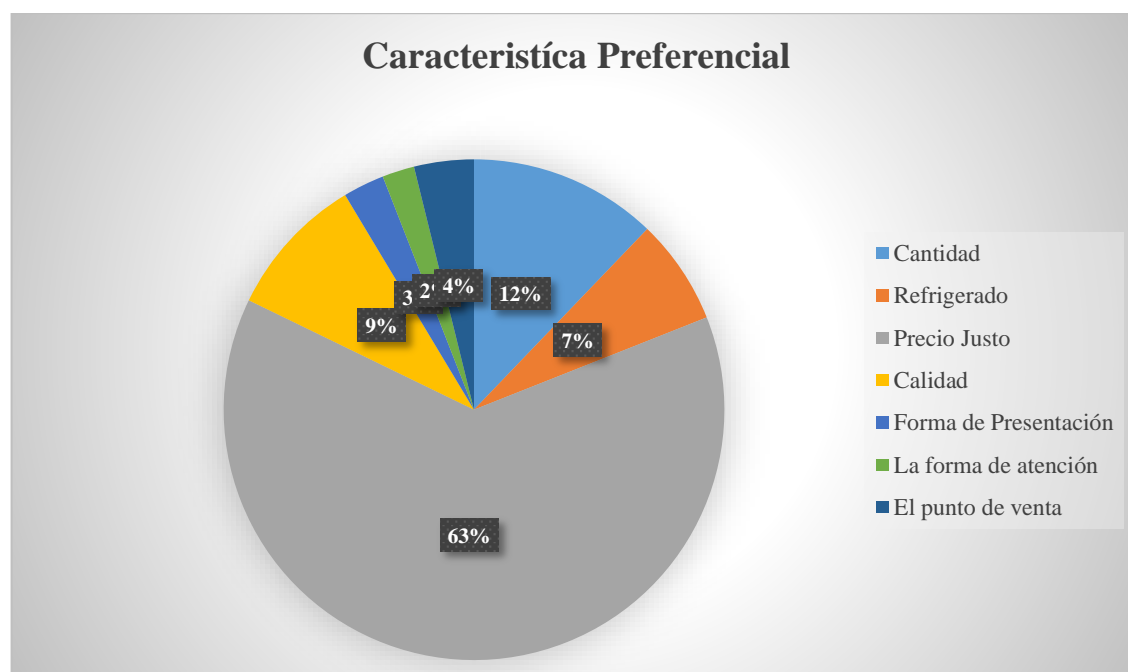
Se determina que la mayoría prefieren realizar la compra por libras ya que de esta manera se compra conforme se requiera el producto.

7. ¿Cuál es la característica más importante para usted a la hora de comprar carne de pollo?

**Tabla 7-3:** Característica Preferencial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cantidad	41	12,17%
Refrigerado	23	6,82%
Precio Justo	213	63,20%
Calidad	31	9,20%
Forma de Presentación	9	2,67%
La forma de atención	7	2,08%
El punto de venta	13	3,86%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 7-3.** Característica Preferencial

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

En la encuesta se puede observar que el 63,20% de los habitantes del cantón Cumandá al analizar las características más importantes para comprar carne de pollo prefieren el precio justo, 12,17% prefieren la cantidad, un 10,2 manifiestan que es la característica más importante es la calidad, un 9,20% prefieren la calidad, un 3,86 se fijan en el punto de venta, un 2,67% dan a conocer que la característica importante es la forma de presentación y un 2,08% menciona que lo que importa es la forma de atención.

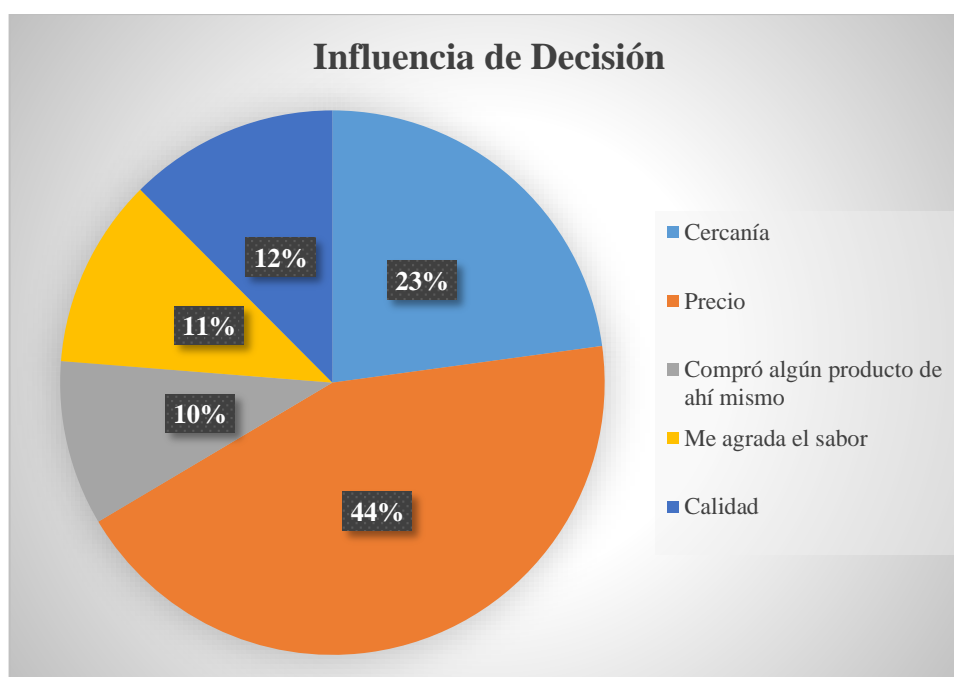
## 8. ¿Que influye en su decisión del lugar donde compra carne de pollo?

**Tabla 8-3:** Influencia en Decisión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cercanía	77	22,85%
Precio	147	43,62%
Compró algún producto de ahí mismo	33	9,79%
Me agrada el sabor	338	11,28%
Calidad	42	12,46%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 8-3.** Influencia en Decisión

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

Se puede mencionar que un 43,62% de los encuestados al pensar el lugar donde comprar la carne de pollo prefieren hacerlo influenciándose en el precio a ofrecer, un 22,85% dicen que lo que influye es la cercanía del lugar donde van a comprar, un 12,46% manifiestan que lo que influye en la decisión es la calidad, un 9,79% lo compra en el mismo lugar donde compra otros productos y un 11,28% dan a conocer que lo que los influye es el sabor agradable.

Se determina que la mayor parte de los encuestados se encuentran influenciados por el precio al pensar el lugar donde comprar carne de pollo esto se debe a que a menor sea el precio mayor cantidad se puede adquirir.

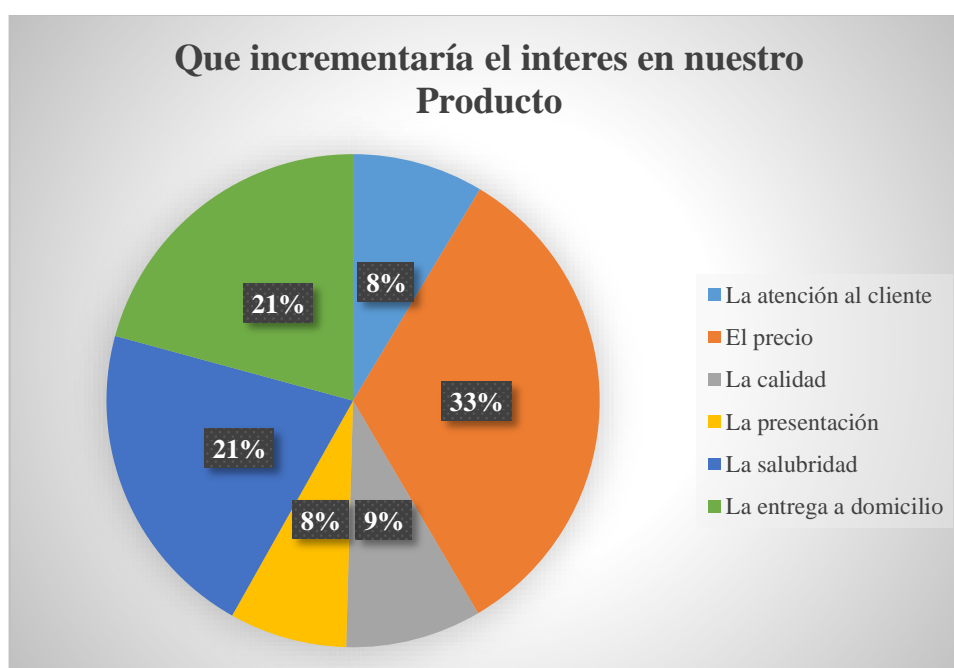
## 9. ¿Que incrementaría su interés en la compra de carne de pollo?

**Tabla 9-3:** Interés en nuestro producto

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La atención al cliente	29	8,61%
El precio	111	32,94%
La calidad	30	8,90%
La presentación	26	7,72%
La salubridad	71	21,07%
La entrega a domicilio	70	20,77%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 9-3.** Interés en nuestro producto

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

Se puede observar que el 32,94% de los encuestados mencionan que lo incrementaría el interés por el producto es el precio, un 21,07% dan a conocer que la salubridad y la entrega a domicilio respectivamente son factores que influyen en el incremento del interés por el producto, un 7,72% son influenciados por la presentación, un 8,90% por la calidad y un 8,61% por la atención recibida. Se determina que la mayoría se sienten influenciados por el precio al momento de interesarse en el producto ya que es un factor que por lo general es determinante en la adquisición de todo tipo de producto.

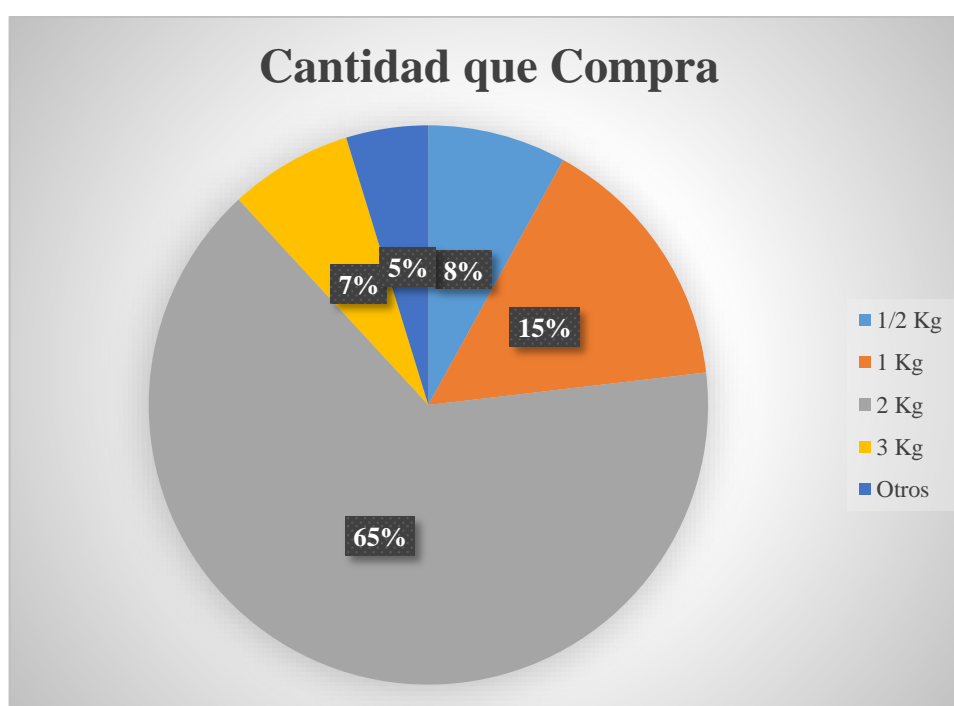
## 10. ¿Qué cantidad de carne de Pollo Compra?

**Tabla 10-3:** Cantidad

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1/2 Kg	27	8,01%
1 Kg	51	15,13%
2 Kg	219	64,99%
3 Kg	24	7,12%
Otros	16	4,75%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 10-3.** Cantidad

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

Luego de aplicar la encuesta se puede destacar que un 59,8% de los encuestados responden que la cantidad que generalmente compran es 2 Kg., un 16,4% compran 1 Kg., un 9,9% compran tan solo ½ Kg., 7,5% compran 3 Kg., y un 6,4% compran otras cantidades.

Se puede determinar que la gran mayoría compran por lo menos 2 Kg., de carne de pollo, lo cual muestra que por lo general es imprescindible el consumo de este producto en la mayoría de familias.

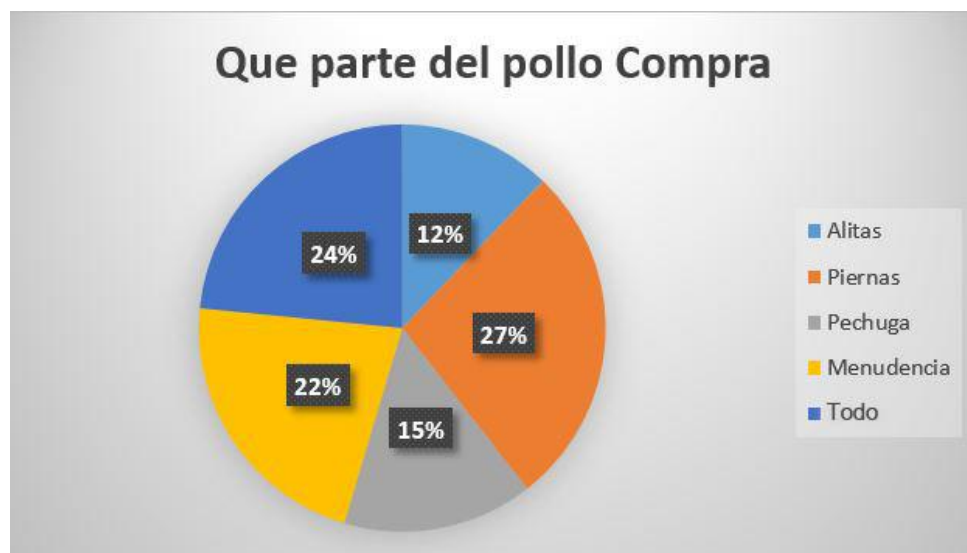
## 11. ¿Qué parte del Pollo Compra?

**Tabla 11-3:** Que parte de pollo Compra

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Alitas	41	12,17%
Piernas	92	27,30%
Pechuga	51	15,13%
Menudencia	74	21,96%
Todo el pollo	79	23,44%
<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 11-3.** Que parte del pollo Compra

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### Análisis e interpretación

La encuesta muestra que un 25,7% de los encuestados prefieren comprar piernas, seguido de un 24% que compra todo el pollo, un 22,5% escogerían la menudencia, un 16,4% comprarían la pechuga y un 12,6% compran alitas.

Se puede determinar que la gran mayoría al escoger la parte del pollo que desean comprar se deciden por adquirir piernas o el pollo entero pero estos valores no se diferencian por cantidades significativas pues en ocasiones depende de la cantidad que compran para poder escoger la presa.



### **3.2. Comprobación de la idea a defender**

Para la verificación de la idea a defender según los datos recolectados por medio de la encuesta se ha generado los siguientes resultados:

Se ha determinado que la carne de pollo constituye en nuestro medio un alimento que se encuentra en la mesa prácticamente de todas las familias y lo que es más, que la frecuencia de compra y por ende de consumo es permanente, lo que significa que la demanda de este producto seguirá incrementándose de manera acentuada conforme se siga incrementando la población y de otro lado de acuerdo con la evolución del consumo per cápita, este también podría seguir incrementándose

Al analizar los datos de la encuesta observamos que la mayoría de la población consume carne de pollo y podemos definir que es factible la implementación de un Plan de Negocios.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Título**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA, AVÍCOLA “SAN MARTIN” DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021.

### **3.4. Estudio técnico de la empresa**

#### **3.4.1. Infraestructura y Funcionamiento de la Empresa**

##### **3.4.1.1. Antecedentes**

Para la determinación del tamaño se debe responder a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables de un proyecto como son la demanda, la disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa, lo cual nos dará a conocer las necesidades de los locales de venta de comida, locales que abastecen de víveres y alimentos a la población que se establecieron a través del estudio de mercado.

### 3.4.1.2. Localización de la empresa

#### Macro Localización

La empresa se encuentra ubicada en el Cantón Cumandá provincia de Chimborazo al sur occidente de la provincia, para el efecto del estudio la zona rural misma donde se encuentra ubicado la avícola se lo ha dividido en tres zonas como lo es: Sacramento, Suncamal y la Isla.



**Figura 1-3.** Macro Localización

Fuente: Google Sites

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### Micro localización

La avícola se encuentra ubicada en el recinto Santa Rosa de Suncamal a 20 minutos de Cumandá.



**Figura 2-3.** Micro Localización

Fuente: Google Sites

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### 3.4.1.3. *Capacidad de Producción*

En la actualidad la empresa Avícola “San Martín” cuenta con 7 galpones semiautomáticos y un galpón integrado o automático equivalente a una capacidad de producción de 125.000 por lote de producción la misma que en su totalidad son entregadas a Pronaca.

#### 3.4.1.4. *Tamaño óptimo*

Para el cálculo del tamaño óptimo del proyecto se considera el cupo que la empresa Pronaca asigna cada lote de producción a la Avícola que por lo general en los dos últimos años no se ha sido utilizado en su totalidad todos los galpones, quedando disponible uno al cual consideraremos como nuestro tamaño óptimo.

Capacidad Actual 11.000 aves por lote de producción cada 8 semanas

Capacidad Total 66.000 al año, 178.200 kg

Dada la disponibilidad de materia prima, recursos financieros, mano de obra e infraestructura el tamaño aconsejable para este proyecto es de 160.000 kg.

### **Transporte**

Para la presente investigación las vías de accesos a la avícola se encuentran en buen estado con un distanciamiento de aproximado de 6 kilómetros desde la granja al cantón

### **3.5. Estudio de mercado**

De acuerdo al estudio realizado en el Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo para determinar la importancia de un plan de negocios en el incremento de ventas y alternativas de comercialización de aves de la Avícola San Martín, pudimos identificar factores relevantes como la frecuencia de consumo, la cantidad y la presentación que prefiera al momento de comprar la carne de pollo.

#### **3.5.1. *Identificación del producto***

El producto principal de la empresa es la carne de pollo el cual tendrá como nombre en el mercado de “POLLO MARTÍN, el cual es un alimento muy valioso en nuestra dieta si consideramos su relación costo-beneficio, ya que se trata de una carne económica, muy versátil y con grandes

propiedades nutritivas. A pesar de que su composición nutricional varía de acuerdo a muchos factores, daremos en líneas generales una descripción de sus nutrientes.

La carne de pollo contiene en promedio, un 20% de proteínas, es bajo en grasas, ya que posee alrededor de un 9% y no contiene cantidades apreciables de carbohidratos. Dentro de las grasas, posee grasas saturadas, pero al mismo tiempo, aporta ácidos grasos mono insaturados y poliinsaturados en menor cantidad.

También destaca su aporte proteico, así como su contenido de ácido fólico y vitamina B3, ideal para el correcto funcionamiento cerebral. Asimismo, posee elevadas cantidades de hierro, zinc, fósforo y potasio, minerales esenciales para cualquier individuo y más aún para los amantes de la actividad física.

El pollo es el ave gallinácea ya sea macho o hembra, que cuando cuentan con una edad máxima de 7 semanas (1 mes y medio) y un peso que varía entre 1 y 3 kilos son sacrificadas para su posterior comercialización. Hoy en día, el pollo se cría intensivamente en las pequeñas y grandes granjas, y en tres meses se consigue hasta 1 kilo de esta ave. Debido a su gran versatilidad en la cocina, su exquisitez y a su precio económico, es un alimento muy común y preferido en todos los hogares.

El producto que se comercializa actualmente en el mercado tiene diferentes presentaciones:

- Pollo entero pelado enfundado con su respectivo peso

## EL PRODUCTO



**Figura 3-3.** Pollo pelado

Fuente: Google Sites

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

## Pollo en pie o en gavetas



**Figura 4-3.** Pollo en Pie

**Fuente:** Avícola San Martín

**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

### 3.5.2. *Estudio de la demanda*

El objetivo principal del estudio de la demanda en el sector es determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto que se busca comercializar pueda participar efectivamente en ese mercado.

De acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto depende del precio que se le asigne, del ingreso adquisitivo del mercado consumidor, del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las propias preferencias del consumidor.

#### 3.5.2.1. *Clasificación de la demanda*

Hay que considerar para la realización del estudio una clasificación de la demanda desde algunos puntos de vista:

**En relación con su oportunidad.-** En este tipo de demanda la misma puede ser insatisfecha, debido a que la producción y la oferta no logran satisfacer los requerimientos del mercado. Esta a su vez se clasifica en demanda satisfecha saturada (cuando no es posible hacerla crecer bajo ninguna circunstancia) y la demanda satisfecha no saturada (cuando estando supuestamente satisfecha puede, mediante la publicidad u otros instrumentos de marketing, hacerse crecer).

**De acuerdo con su necesidad.-** Esta puede ser básica cuando se refiere a aquella que la comunidad requiere de manera necesaria para mantenerse y desarrollarse, por ejemplo, alimentación, vivienda, vestimenta, educación, transporte, salud, etc.

También la demanda se la ve desde el punto de vista de la elasticidad:

**Demanda elástica:** Si  $E_p > 1$ , se da cuando la variación del precio de 1% provoca una variación en la cantidad demandada superior a ese porcentaje.

**Demanda inelástica:** Si  $E_p < 1$ , cuando la variación del precio de 1% provoca una variación en la cantidad demandada inferior a ese porcentaje.

**Elasticidad unitaria:** Si  $E_p = 1$ , cuando la variación del precio es igual a la variación en la cantidad demandada.

La demanda de carne de pollo en la provincia de Chimborazo a la que pertenece el cantón Cumandá según la clasificación “de acuerdo a las necesidades” el mercado de pollos está en la categoría demanda satisfecha no saturada, debido a que estando satisfecha la demanda puede crecer mediante instrumentos de marketing; según la clasificación “de acuerdo con su necesidad” se encuentra en la categoría de alimentación. La curva de demanda del producto, específicamente el de la productora y comercializadora de carne de pollo sería Inelástica, debido a que los precios varían la cantidad demanda lo que cambia en pequeñas cantidades, ya que si el precio sube las personas seguirán comprando una cantidad similar ha antes de subir, porque la carne de pollo sigue siendo la más barata de mercado.

Se realizó una clasificación adecuada para poder abarcar a todas las personas que comercializan carne de pollo en la zona que se encuentran el negocio.

1. Alimentación.- La carne de pollo la adquieren las familias y la preparan para su consumo.
2. Producir otro bien.- La carne de pollo es adquirida por los locales expendedores de alimentos y la preparan para consumo exclusivo de sus clientes.
3. Comercialización.- La carne de pollo es adquirida por los locales abastecedores de alimentos y la comercializan a cualquier persona.

### 3.5.2.2. Factores que afectan a la demanda

**Bienes Sustitutos.-** Los bienes sustitutos satisfacen una necesidad similar, y por ende el cliente o consumidor podrá optar por el consumo de ellos en lugar del bien que se oferta en el mercado. Si el bien que oferta la empresa sube de precio, la demanda del producto se reduce en el mercado. En este caso el producto sustituto puede ser la carne de res, que subiría de acuerdo a la demanda, pero, sin embargo al ser este producto no muy aceptado por los consumidores por ser carne roja se convierte la carne de pollo en una gran ventaja en donde debemos ofrecer el mejor servicio frente a la competencia existente en la zona.

**Ingresos Económicos de las Familias.-** Este es otro factor que influye en la demanda de pollos especialmente en el momento que el consumidor final toma la decisión de comprar el producto en un local de abastecimiento de víveres o a un local abastecedor de alimentos, si los ingresos disminuyen los hogares comprarán menor cantidad el producto o a su vez adquirir un producto sustituto más barato y esto traería como consecuencia el no asistir a restaurantes.

### 3.5.2.3. Cálculo de la demanda

Basados en la pregunta # 1 de la encuesta realizada a los consumidores, se determinó que de los 373 encuestados del cantón Cumandá 337 personas que corresponde un 90,3 % estarán dispuestos a adquirir el producto, lo que determina una demanda de 412.800 Kg de carne de pollo al año, según el siguiente cálculo considerando un consumo promedio de 32Kg/persona/año:

## DEMANDA ACTUAL

**Tabla 12-3:** Demanda Actual

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
POBLACION OBJETIVO	12.900 personas
CONSUMO PROMEDIO ANUAL	32 kg/persona
CONSUMO TOTAL ANUAL (kg)	412.800 (Kg)
CONSUMO TOTAL ANUAL (pollos)	165.120 pollos (2.5kg)

**Fuente:** Diario El Telégrafo

**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

#### 3.5.2.4. *Proyección de la demanda*

La proyección de la demanda se realizó según la Proyección de la Población Ecuatoriana por años calendario según Cantones del INEC años 2010-2020.

### PROYECCION DE LA DEMANDA

**Tabla 13-3:** Proyección de la Demanda

<b>AÑO</b>	<b>Kg/año*Población</b>
<b>2018</b>	543.264 kg
<b>2019</b>	559.072 kg
<b>2020</b>	575.136 kg
<b>2021</b>	591.808 kg
<b>2022</b>	608.992 kg
<b>2023</b>	626.624 kg

Fuente: Inec

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Actualmente para el 2018 se tiene una demanda de 543.264 kg de carne de pollo al año.

#### 3.5.3. *Estudio de la oferta*

“La Oferta es la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a fabricar y vender en un determinado momento y en un ámbito geográfico determinado”. (COSTALES, 2009)

Para la empresa avícola, la competencia la representan los otros productores que se encuentran ubicados en las zonas de Cumandá y Bucay, aunque la empresa PRONACA domina el mercado en el sector, sin embargo, esta empresa compra el producto a los medianos y pequeños productores que se dedican a este negocio. Actualmente, productos provenientes de los competidores antes señalados han empezado ya su mercadeo en varios locales de venta de carne y en comisariatos de los cantones mencionados anteriormente.



### 3.5.3.1. Clasificación de la oferta

La oferta se clasifica de la siguiente manera:

**Oferta Monopólica.-** Cuando un solo productor domina el mercado, un solo oferente y muchos demandantes, en otras palabras, un solo vendedor del producto en una determinada zona.

El caso extremo de la competencia imperfecta es el monopolio., en este caso es el único vendedor de un determinado bien o servicio en un mercado al que no pueden competir otras competidores. El tipo de monopolio más frecuente es el monopolio de la oferta, en él se emplea la expresión monopolio, ya que nos estamos refiriendo a una actividad productiva y comercial en la que hay un único oferente.

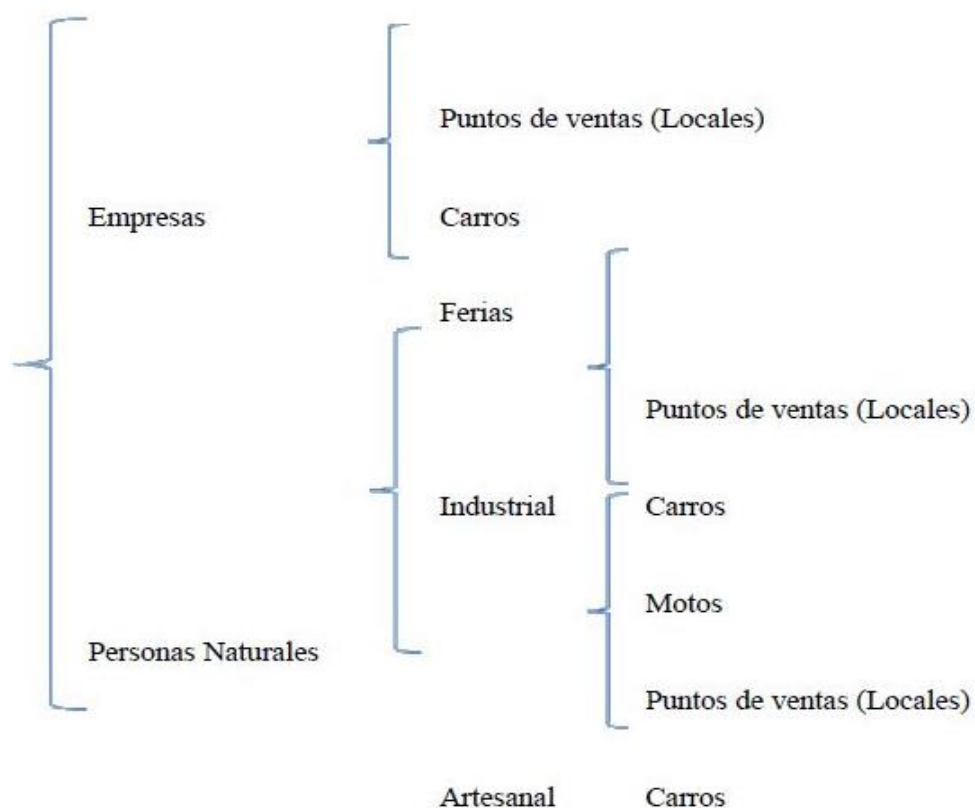
**Oferta Oligopólica.-** Se da un oligopolio cuando la demanda esté atendida por unos pocos oferentes.

Son el grupo de empresas que ejerce gran influencia en la demanda. A diferencia del monopolio es que más de una empresa puede afectar al mercado, las empresas influyen unas sobre otras impidiendo que alguna de ella pueda maximizar beneficios igual que un monopolista.

**Oferta Competitiva.-** Los productores actúan bajo circunstancias de libre competencia, hay muchos oferentes y muchos demandantes.

Al momento existe una oferta competitiva en la zona ya que existe una empresa legalmente constituida y personas naturales que trabajan industrialmente o artesanalmente y que ofertan carne de pollo en diversas presentaciones, aunque existe en el mercado una empresa líder que oferta en gran cantidad carne de pollo que es el caso de la empresa Pronaca, esta no es quien pone el precio sino el mercado. A continuación, se presenta un cuadro donde se puede observar la clasificación de los diferentes ofertantes:

### Clasificación de los ofertantes



**Figura 5-3.** Clasificación de los Ofertantes

Fuente: Investigación aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### 3.5.3.2. Comportamiento histórico de la oferta

En los últimos años la oferta de kilogramos de carne de pollo por año ha ido incrementándose debido al crecimiento de la población que consume dicho producto debido y a exquisitez de la misma. A continuación se detalla un cuadro de cómo ha sido el comportamiento de la oferta en años anteriores:

### OFERTA HISTÓRICA

**Tabla 14-3:** Oferta Histórica

Año	Kg / año
2009	9.960
2010	15.918
2011	16.259
2012	18.580
2013	19.902

Fuente: Estudio realizado por Pronaca  
 INEC-Censo Poblacional del año 2007 Proyectado  
 Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Como vemos en la tabla histórica de carne de pollo del Cantón Cumandá en el año 2009 se ofertaba 9.960 kg alcanzando una oferta de 19.902 kg. Hasta el año 2013 con lo que se concluye que cada año el sector comercial e industrial de pollos en este Cantón ha tenido un importante desarrollo con tendencia que la oferta de carne de pollo vaya al alza.

#### 3.5.3.3. *Oferta actual*

Cumandá es un cantón de la provincia de Chimborazo que se ha convertido en un gran centro de producción avícola ya que cuenta con una planta de procesamiento que pertenece a la empresa Pronaca y por lo tanto la zona cuenta con una gran cantidad de granjas avícolas integradas a la misma, en igual forma existe un considerable número de productores independientes y también un gran número de productores integrados a otras empresas que se abastecen en la zona.

En la actualidad las empresas y personas naturales cuentan con gran variedad de opciones o implementos para ofertar la carne de pollo.

Las empresas legalmente constituidas cuentan con canales de distribución organizadas y excelentes como son carros repartidores propios, punto de venta directos o indirectos y las personas naturales que ofertan en pequeñas cantidades cuentan con un punto de venta propio aunque a veces cuentan con un carro o moto repartidor para sus clientes potenciales o habituales, ya que ellos no tratan de crecer porque su capacidad no se lo permite o porque el pollo es procesado en forma artesanal (manual).

#### 3.5.3.4. *Proyección de la oferta*

El método utilizado para la proyección de la oferta, es el modelo causal de proyección específicamente el método de regresión lineal que está basado en la afirmación de que la demanda de un bien o servicio depende de muchas causas o factores que explicarían su comportamiento a través del tiempo en un momento específico.

El método de regresión simple o de dos variables, indica que la variable dependiente se predice sobre la base de una variable independiente. De esta observación se deriva un diagrama de dispersión que indica la relación entre ambas, el paso siguiente es determinar la ecuación lineal que mejor se ajuste a la relación entre las dos variables observadas. (Sapag, 2008)

Para proyectar la oferta usaremos la fórmula de los mínimos cuadrados, como veremos a continuación. De esta manera, se utiliza la fórmula de la función lineal,  $y=a+bx$

Donde a:

a= desviación al origen de la recta

b= pendiente de la recta

X= valor dado de la variable X, la oferta

Y= valor calculado de la variable Y, la oferta

### CALCULO DE LA OFERTA

**Tabla 15-3:** Cálculo de la Oferta

AÑO	AÑO (X)	OFERTA (Y) KG/AÑO	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
2009	1	9.960	9.960	1	99.201,6
2010	2	15.918	31.836	4	253.382,72
2011	3	16.259	48.777	9	264.355,08
2012	4	18.580	74.320	16	345.216,40
2013	5	19.902	99.510	25	396.089,60
<b>SUMA</b>	<b>15</b>	<b>80.619</b>	<b>264.403</b>	<b>55</b>	<b>1.358.245,4</b>

Fuente: Estudio realizado por Pronaca  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018

$$b = \frac{n \sum xy - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{n \sum X^2 - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{(80619)(55) - (15)(264403)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = \frac{5(264403) - (15)(80619)}{5(55) - (15)^2}$$

$$a = \frac{4434045 - 3966045}{275 - 225}$$

$$b = \frac{1322015 - 1209285}{275 - 225}$$

$$a = \frac{468000}{50}$$

$$b = \frac{112730}{50}$$

$$a = 9360$$

$$b = 2254,6$$

Luego sustituimos el valor de a y b en la ecuación de la recta. Los Resultados se muestran en el siguiente cuadro:

### PROYECCIÓN DE LA OFERTA

**Tabla 16-3:** Proyección de la Oferta

<b>AÑOS</b>	<b>PROYECCIONES</b>	<b>OFERTA Kg/Año</b>
2014	6	22.888
2015	7	25.142
2016	8	27.397
2017	9	29.651
2018	10	31.906
2019	11	34.161
2020	12	36.415
2021	13	38.670
2022	14	40.924
2023	15	43.179

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### 3.5.3.5. Determinación de la demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se calcula por la diferencia entre la proyección de la demanda y oferta, para el caso de la investigación, se determina que existe demanda insatisfecha positiva, por lo tanto existe viabilidad comercial con las condiciones actuales del sector avícola en el cantón Cumandá.

**Tabla 17-3:** Determinación de la demanda insatisfecha

<b>AÑOS</b>	<b>PROYECCIÓN</b>	<b>PROYECCIÓN</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>D. I.</b>
	<b>DEMANDA Kg</b>	<b>OFERTA Kg</b>	<b>INSATISFECHA Kg</b>	<b>%</b>
2018	543.264	31.906	511.358	94%
2019	559.072	34.161	524.911	94%
2020	575.136	36.415	538.721	94%
2021	590.944	38.670	552.274	93%
2022	608.992	40.924	568.068	93%
2023	626.624	43.179	583.445	93%

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Para la presente investigación, tal como se aprecia en el cuadro anterior, existe una demanda insatisfecha para todos los años, en el cual se muestra una sobre demanda de kilos anuales de carne de pollo ya que la demanda es mayor que la oferta. Esta información nos permite indicar que es factible la implementación del Plan de Negocios para la empresa avícola “San Martín” del cantón Cumandá de la provincia de Chimborazo.

Por ello la empresa comercializadora de pollo requiere ganar a los clientes de otras empresas, y tiene que trabajar fuerte e ingresar al mercado con estrategias nuevas, innovadoras y dirigidas a los aspectos relevantes de las preferencias de los clientes, para así ganar un espacio en un mercado con una demanda insatisfecha; aunque los locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos a las familias cuenten con un proveedor de carne de pollo, no están del todo convencidos, ni contentos con el servicio que les están brindando las otras empresas, dando la posibilidad a la nueva empresa de captar esos clientes.

#### **3.5.4. Estudio de precios**

Según los datos arrojados por la encuesta en cuanto al precio los encuestados en su totalidad prefieren pagar un valor de \$ 0.95 la libra de pollo en pie, en la que también concluimos que prefieren un valor menor debido a las posibilidades económicas de cada persona. Pero se debe de tomar en cuenta que el precio del mercado es establecido por quienes se dedican a este negocio es decir un precio personal aunque controlado por el estado que es de \$1,50 la libra, aunque Pronaca que es la empresa líder en la producción y comercialización de pollos trata de imponer su precio en todo sector, esto beneficia a la empresa ya que esta realiza el ciclo completo desde la crianza en las granjas avícolas, pasando por el faenado hasta que se comercializa a los locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos a las familias reduciendo los costos de producción, lo que a veces permite ofertar la libra de pollo a un precio menor que el de mercado.

Los locales de venta de comida y locales que abastecen de víveres y alimentos a la población adquieren la carne de pollo en su mayoría al mismo precio que el precio de mercado ya que ellos compran en un 95% a empresas establecidas y solo un 5% a otros que solo vende esporádicamente en ciertas épocas del año.

#### **Comportamiento Histórico**

**Tabla 18-3:** Comportamiento histórico de precios

<b>AÑO</b>	<b>\$ / KILO</b>
2014	\$ 2,02
2015	\$ 2,10
2016	\$ 2,18
2017	\$ 2,30

**Fuente:** Estudio realizado por Pronaca  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

Como se refleja en la tabla el precio histórico del kilo de carne de pollo en la zona va desde el año 2014 con un precio de 2,18 dólares por kilo y alcanza niveles de 2,40 dólares por kilo hasta el 2017 de tal manera que concluimos que cada año el precio de la libra de pollos en la zona ha tenido un importante incremento con tendencia a subir cada año.

La Avícola San Martín ha fijado el precio de \$ 2,40 de kg de pollo pelado, y \$ 1 el kg de menudencia, con estos precios la avícola empezara a funcionar en el mercado de la zona.

#### 3.5.4.1. *Estrategia de producto*

Las estrategias de producto van a estar encaminadas para posicionar el producto en el mercado por medio del consumidor final, ya que en su mente estará que el pollo ofertado por la empresa es el pollo que necesitan consumir y van a pedir a su abastecedor de carne de pollo que sea el pollo de la empresa o que tenga las mismas características, por la razón que en el empaque del producto la leyenda estará enfocada como pollo que llega a sus casas desde la granja y que el pollo es faenado en su totalidad de forma segura con todas las normas establecidas por los entes de control.



**Figura 6-3.** Logo del Producto

Fuente: Pinterest

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### 3.5.4.2. *Estrategia de precio*

Al inicio de la operación de la empresa avícola de producción y comercialización de pollos, los precios serán más bajos que el precio del mercado, el precio de mercado es \$ 2,45/ kg para asegurar que el cliente pueda acceder al producto y comprobar su calidad, la estrategia

de penetración al mercado será comercializar inicialmente el producto a un precio menor de introducción que será de menos \$ 0,05/kilo esta estrategia se la mantendrá por 3 meses y posteriormente se comercializará con el precio del mercado establecido, la misma que será tanto para los locales de venta de comida como para los locales que abastecen de víveres y alimentos a la población.

#### 3.5.4.3. *Estrategia de promoción*

El propósito general de la promoción de la Avícola es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quién se dirige y como se realiza. A través de las actividades promocionales de una empresa, es como ésta se comunica directamente con los clientes potenciales. La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

La estrategia promocional de la empresa productora y comercializadora de pollos, será vender el pollo en buenas condiciones y obsequiar al cliente la menudencia del pollo esta promoción es por introducción, esto se hará para promover la marca enfocando que el pollo llega de las granjas a sus casas.

Las promociones se las promoverá por medio de la prensa como lo es diario el Progreso que circula en la localidad y sus alrededores, ya que la preferencia de los clientes para conocer un producto y sus promociones es a través de este medio aunque también se lo promoverá por medio de Internet usando la red sociales como lo es Facebook que hoy en día mucha gente lo usa y por ultimo a través de perifoneo.

#### 3.5.4.4. *Estrategia de plaza*

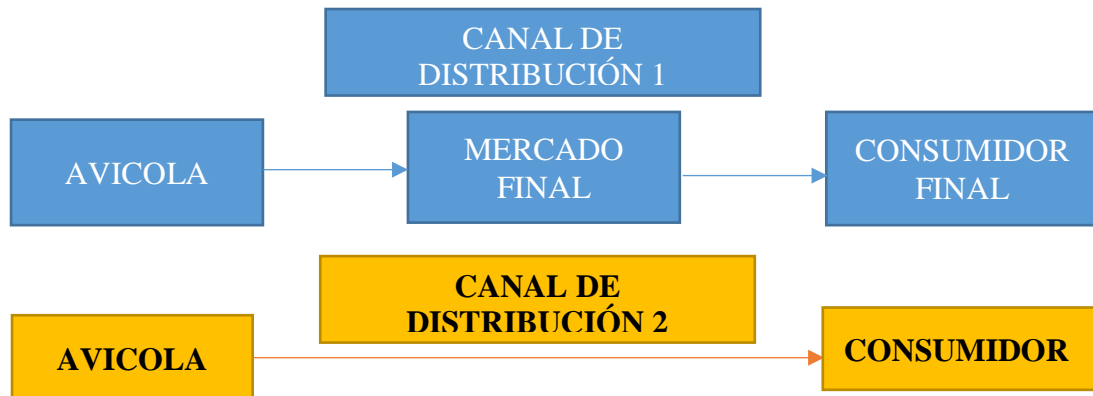
Esta estrategia se basará en una estructura de distribución diseñada, operada y controlada por la empresa, y que sea la adecuada para llegar a un número óptimo de clientes al costo más bajo.

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

De acuerdo a las encuesta realizada se deduce que el cliente prefiere comprar la carne de pollo en Mercados y Tiendas de Barrio; por ello el canal de distribución de los productos se maneja



de dos maneras: la primera que va desde la empresa hacia los supermercados / tiendas y luego al consumidor final y la segunda que va desde la empresa directo al consumidor. Lo que se grafica en el esquema siguiente:



**Figura 7-3.** Canal de distribución  
**Fuente:** Estudio ejecutado en la “AVÍCOLA S.A –SAN MARTIN”  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

### 3.6. Contenidos de la propuesta

#### 3.6.1. Datos Informativos

**Empresa Ejecutora:** AVÍCOLA “SAN MARTIN”

**RUC:** 0601133978001

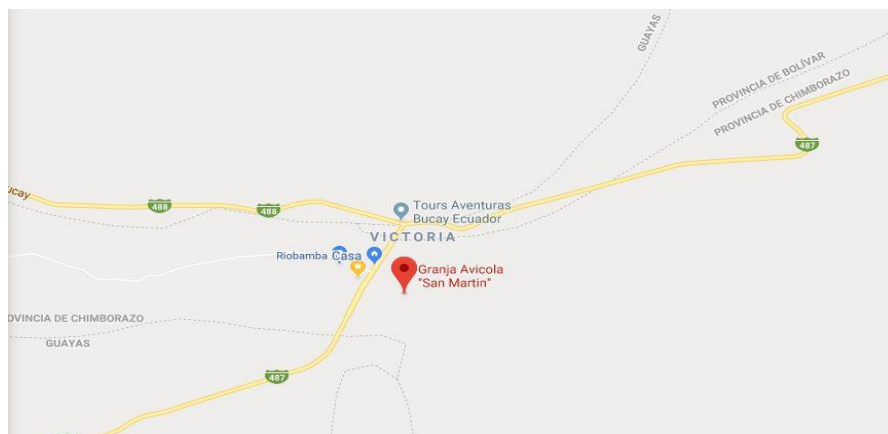
**Representante Legal:** Sr. Jorge Wilfrido Mañay Vique

**Ubicación**

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Cumandá

**Dirección:** Recinto Santa Rosa de Suncamal



**Figura 8-3.** Ubicación Avícola “San Martín”  
**Fuente:** Google Maps  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

## **Actividad Económica**

La Granja Avícola San Martín, es una mediana Empresa de carácter privado con número de RUC 0601133978001, legalmente representada por el Sr. Jorge Wilfrido Mañay Vique como su propietario; está dedicada a la crianza de aves de corral y específicamente de pollos de engorde. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el Recinto Santa Rosa de Suncamal del cantón Cumandá y consisten en una planta para la producción de pollos conformada por 7 galpones semiautomáticos y un galpón integrado o automático. La empresa Avícola “San Martín” posee convenios con la empresa PRONACA en lo que se refiere a los lotes de producción por lo cual se le provee de los insumos y asesoramiento de todo lo que se refiere a como criar aves y que estas puedan llegar a un peso promedio de 2,6 Kg., en un tiempo no mayor a 45 días.

## **Misión**

Producir pollos en pie en excelentes condiciones sanitarias, peso adecuado para satisfacer al proveedor principal y cliente con un producto de buena calidad para consumo humano; por medio de un convenio de Integración, garantizando una bioseguridad y manejo estrictamente técnico para avalar el desarrollo de las aves y así lograr completa satisfacción del cliente; con la colaboración de recurso humano con experiencia práctica y tecnología sugerida por nuestro proveedor principal, y la dirección administrativa y Asesoría Técnica de alto nivel.

## **Visión**

Ser líder en la crianza de pollos en pie de la cadena Integración Pronaca, con la producción de broilers de alta calidad en cuanto a salud animal y medidas de bioseguridad, enfocando su esfuerzo hacia su proveedor principal y cliente anticipando sus necesidades, desarrollando su personal y otorgando rentabilidad adecuada a sus propietarios.

## **Valores Corporativos**

- ✓ Respeto,
- ✓ Honestidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Lealtad
- ✓ Equidad

### **3.6.2. Antecedentes**

Por medio de este proyecto se busca realizar un análisis de viabilidad sobre la implementación de un PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA, AVÍCOLA “SAN MARTIN” DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021, con el objetivo de promover las estrategias de comercialización de pollos, además de contribuir a la implementación de dichas estrategias en la empresa para lograr nuevos mercados donde podamos comercializar nuestro producto.

Por otro lado también es importante analizar el nivel de riesgo que se puede generar en la empresa a través de un análisis financiero el cual nos permitirá mediante los estados proyectados saber si en realidad se obtiene rendimientos financieros para disminuir la probabilidad de que la empresa obtenga perdidas es decir que no tenga éxito.

### **3.6.3. Presentación del equipo humano**

#### **Analista**

La persona que está realizando el presente plan de negocios Julio Jarrín es una de las personas que aporta con las estrategias a realizar para mejorar la forma de comercialización del producto a ofrecer por parte de la empresa.

#### **Beneficiarios**

Los beneficiarios son aquellos que harán uso del presente plan de negocios que en este caso es la empresa, avícola “San Martin” del cantón Cumandá.

### **3.6.4. Tiempo de Ejecución**

3 años

El plan de negocios está proyectado desde el año 2018 hasta el 2021.

### **3.6.5. Justificación**

La producción y comercialización de pollo es una de las actividades consideradas como productivas ya que al ser un producto destinado a la alimentación es factible su producción y comercialización pues el campo destinado como consumidor es amplio ya que la gran mayoría de personas consume este tipo de carne.

Cumandá por ser un cantón donde la producción de pollos es amplia e importante la generación de estrategias de comercialización para poder sobresalir ante la competencia es por esto que el plan de negocios es de gran utilidad ya que permitirá no solo mejorar la comercialización sino también tener una idea de cómo serán los movimientos de recurso económicos y financiero de los próximos años.

La propuesta busco mejorar los procedimientos de comercialización de pollos en la empresa AVÍCOLA “SAN MARTIN” DEL CANTÓN CUMANDÁ quien tiene el objetivo de abastecer a su comunidad con el producto ofertado.

### **3.6.6. *Objetivos***

#### *3.6.6.1. Objetivo General*

- Analizar aquellos factores que permiten una correcta producción y comercialización de pollo en el cantón Cumandá.

#### *3.6.6.2. Objetivos Específicos*

- Diagnosticar la situación del mercado a donde se comercializa el producto
- Conocer la posible situación financiera de la empresa.
- Posicionar la Marca de Pollos Martín en el cantón y sectores aledaños.
- Determinar estrategias que permitan mejorar los procesos de producción y comercialización del producto.

### **3.6.7. *Análisis de la situación***

#### *3.6.7.1. Mercado meta*

El mercado objetivo del plan de negocios es la población del cantón Cumandá Provincia de Chimborazo tanto de género femenino como masculino, que se encuentre en la edad de 15 a 50 años, el cual corresponde a aproximadamente el 80% de la población.

#### *3.6.7.2. Necesidades del mercado*

El emprendimiento ofrecerá una opción de consumo de carne de pollo, al ofrecer un producto de calidad que respeta los ciclos naturales del crecimiento y de vida de los animales, a precios inferiores a la competencia ya que somos productores.

### 3.6.7.3. Tendencias de la oferta

Al momento de realizar la investigación se pudo determinar que existe una oferta baja de carne de pollo en el cantón esto se debe a que la mayor parte de granjas avícola que se encuentran constituidas alrededor de Cumandá se dedican a entregar su producción total a Pronaca y esta a su vez exportar y comercializar a nivel nacional los pollos mas no a vender en el cantón. Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, indica que el consumo de pollo por persona es de aproximadamente 32 kilos, por lo que tomando en cuenta la escasa oferta de pollo en el Cantón, se tendrá gran demanda del mismo.

### 3.6.7.4. Hábitos de consumo

Según la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, indica que el consumo de pollo por persona es de aproximadamente 32 kilos, por lo que tomando en cuenta la escasa oferta de pollo en el Cantón se tendrá gran demanda del mismo.

### 3.6.7.5. Análisis de la competencia

En el cantón existe varios establecimientos como supermercados, mercados frigoríficos y tiendas de barrio donde puede adquirir carne de pollo a diferentes precios de acuerdo con sus requerimientos y economía, este alimentos está presente en todos los hogares sin distinción de clases sociales, durante el recorridos que hicimos en el sector se puede evidenciar que los precios más caros de kg de pollo alcanza hasta \$ 3,5 dólares el kilo. Sin embargo, se puede optar el producto en los mercados o tiendas de barrio donde se expende alrededor de \$ 2,80 el kilo.

**Tabla 19-3:** Análisis de la Competencia

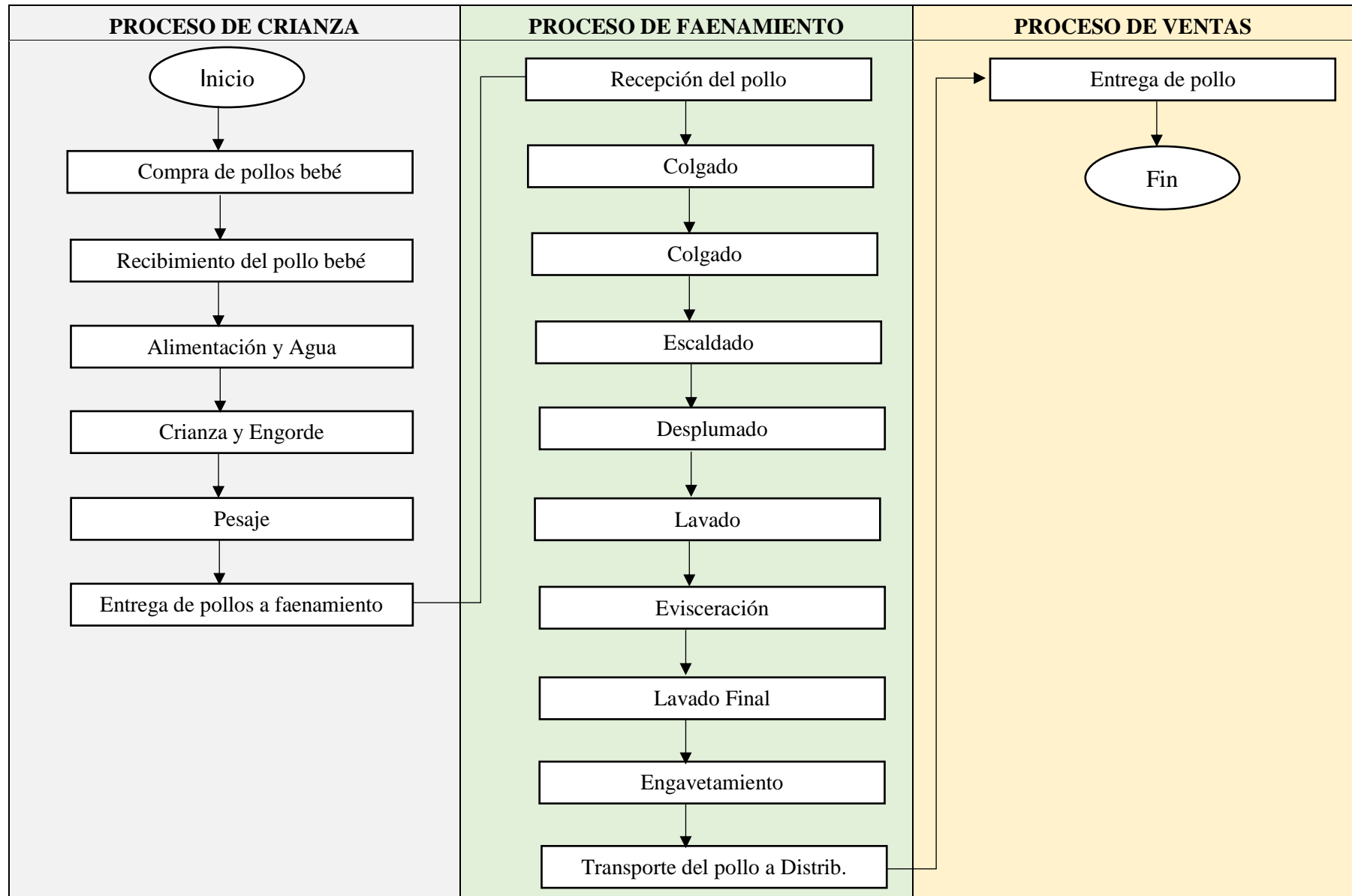
<b>Sitio de Venta</b>	<b>Marca</b>	<b>Precio</b>
Café del Tren	Pronaca/Mr. Pollo	\$ 3,50
Comisariato Pañora	El gran Líder	\$ 3,20
Mercado central	Sin Marca	\$ 2,95
Tiendas de Barrio/Tercenas	Sin Marca	\$ 2,80
Carros Repartidores	Sin Marca	\$ 2,80

**Fuente:** Propia de la Investigación  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

### **3.6.8. *Proceso de producción***

El producto que ofrece la avícola es la carne de pollo es por eso que los pasos esenciales para ofrecer un producto de calidad para el consumidor se detalla a continuación.

**Tabla 20-3:** Proceso Productivo



Fuente: Propia de la investigación  
 Elaborado por: Jarrín, J. 20218

#### 3.6.8.1. *Proceso Productivo*

El proceso productivo de la empresa consta de lo siguiente:

- ✓ Marketing y ventas
- ✓ Adquisiciones
- ✓ Crianza
- ✓ Faenamiento
- ✓ Transporte y distribución

#### 3.6.8.2. *Proceso de adquisición*

Inicia con la compra de los pollos pequeños que tienen un día de nacidos, el proceso se detalla a continuación:

- ✓ Compra de pollos a bebes a proveedores seleccionados previamente.
- ✓ Facturación
- ✓ Recepción de pollos bebes.
- ✓ Verificación de características y estado de los pollos
- ✓ Transportación de pollos a galpón de primeras semanas
- ✓ Ingreso en el sistema de inventario la recepción de los pollos
- ✓ Pesar el 10% del total de pollos recibidos

#### 3.6.8.3. *Proceso de entrega*

La recepción de los pollos deber tener un control de ingreso y salida de vehículos y personas, se prohíbe la entrada a la zona limpia. Para el ingresos del vehículo al momento de la entrega de los pollos, este primero deber ser lavado con agua y además debe ser desinfectado.

#### 3.6.8.4. *Proceso de recepción*

Al momento de receptar los pollos es importante revisar las características y estado de los pollos, si existen anomalías se debe proceder a su devolución, caso contrario si están en buen estado se receptan y se procede a su traslado al galpón de la primera semana y consecuentemente s registro en el inventario. Adicionalmente se registra el peso del 10% del total de los pollos con propósitos de control de su evolución.



### 3.6.8.5. *Proceso de crianza*

Previamente a la recepción del pollo es necesario preparar el ambiente para recibir a los pollos de un día de nacidos y de esta manera evitar su muerte.

**Tabla 21-3:** Características físicas del pollo

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Raza	Broiler
Edad de faenamiento	8 Semanas
Peso Promedio	6 libras
Consistencia	Fibrosa

**Fuente:** Avícola San Martín  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

#### a) Entorno

Es importante realizar una desinfección total de las instalaciones de preferencia de 24 a 48 horas antes de la recepción del proceso de adquisiciones de las aves. Para realizar la desinfección se pueden utilizar sustancias como: formol, amonio cuaternario, creolina, formaldehído, sulfato de cobre, cloro, cal viva, glutaraldehído, entre otros. Es indispensable blanquear las paredes y culatas externa e internamente, utilizando cal o carburo. Se debe llevar un control de las sustancias utilizadas.

Es necesario preparar el entorno exterior de la criadora siguiendo los siguientes pasos:

Es posible que los roedores logren traspasar cualquier orificio, por lo tanto se debe revisar muy cuidadosamente que en las instalaciones no exista ningún orificio. Resulta muy útil también engrasar las mallas del galpón, colocar sebos y trampas para los roedores.

- 1) Encortinar el galpón.
- 2) Colocar una capa delgada de cal en los piso
- 3) Poner viruta de madera o algún otro material absorbente en forma abundante, se recomienda empezar con una profundidad de 10 metros, para realizar la cama.
- 4) Instalar bandejas de recibimiento.
- 5) Fumigar la criadora, cama y cortinas con yodo.

- 6) Cubrir la cama con papel.
- 7) Con el propósito de mantener la temperatura de los pollos es preciso colocarlos en el cuarto de crianza.
- 8) . Veinticuatro horas antes de la recepción de los pollos, es indispensable encender las criadoras para mantener un ambiente caliente que asegure la temperatura apropiada de 30 a 32 grados centígrados
- 9) Verificar que el equipo de comederos y bebederos estén funcionando correctamente.
- 10) . Colocar en los bebederos agua con vitaminas hidrosolubles como los son las vitaminas C, B1, B2, Niacina, B6, Colina, Biotina, Folacina, y B12

#### 3.6.8.6. *Proceso de faenamiento*

El proceso de faenamiento del ave es una tarea que debe efectuarse de la mejor manera y de forma humanitaria, utilizando las pautas propuestas por la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y las normas de faenamiento propuestas por la Organización Mundial de Sanidad Animal. Se ha destinado un cuarto para la matanza del ave, el mismo que debe ser lavado y desinfectado constantemente ya que en este mismo lugar están las áreas de envisceramiento y empacado de las aves. Este proceso es recomendable por cuanto hará mucho más sanitaria la totalidad de la operación

##### a) Cuidado de la matanza

Aproximadamente doce horas antes de la matanza las aves no se alimentan. Para que los buches e intestinos estén completamente vacíos. El dejar de comer a las aves permite mayor facilidad y limpieza en la evisceración. Los pollos tendrán que ser retirados en el galpón, ser puestos en un lugar adecuado en donde no tengan acceso al alimento.

Se deberá tener cuidado al capturar las aves, para evitar que estas se lastimen. Se las sostiene de las patas, y no permitirles que batan las alas contra las superficies duras. Esto ayuda a evitar lesiones.

La matanza de las aves la mayoría de las veces se la realiza en tempranas horas de la tarde puesto que con un calor excesivo se crea una pérdida de peso hasta el 3.5% por esta razón se aconseja acomodar a las aves en salas de espera, mantenerlas cómodas, en las que se coloquen ventiladores ubicados estratégicamente a fin de minimizar este proceso lo menos posible

El sobrecalentamiento o la falta de oxígeno pueden producir sangrado deficiente, lo que producirá carnes azules y descoloridas

b) Cuidado de la matanza

Consiste en poner uno a uno los pollos de cabeza enganchados de sus patas a una especie de carrusel y este a una cadena para facilitar las operaciones de faenamiento, se toma por la articulación del muslo y la pata.

c) Aturdimiento

Es el proceso mediante el cual se insensibiliza al pollo para dejarlo inconsciente antes de su sacrificio con el fin de evitar el dolor, estrés o incomodidad del procedimiento, facilitar el desangre, evita la formación hematomas en las alas, cumpliendo de esta manera también las normativas de bienestar animal.

El proceso de aturdimiento consiste en sumergir a los pollos en agua con corriente eléctrica que estará entre los 25 y 35 voltios dependiendo del peso que presente el pollo y durante un tiempo que puede oscilar de entre 8 y 12 segundos.

d) Desangrado

Se suspenden las patas del ave en un trabón. La cabeza se sostiene con una mano y se halla hacia abajo con ligera tensión para que el ave no se mueva. Luego con un cuchillo se corta la yugular y el cuello del ave.

Una vez efectuando dicha acción, se debe tener cuidado en el proceso de sangrado. Los pollos serán sujetados de la cabeza utilizando el peso suspendido en el pico inferior. De igual forma se debe evitar el batir de las alas hasta que dure el sangrado.

e) Escalado

Una vez que el ave se encuentra muerta, se la sumerge en tanque con agua caliente en movimiento a una temperatura que varía entre los 52 a 56 grados centígrados, durante un tiempo estimado que fluctúa entre los 30 y 60 segundos una vez que han sido aflojadas las plumas

f) Desplumado

Para este proceso se utilizará la máquina escaldadora de doble paso agitada por aire en la que los pollos son sometidos a movimientos de ascenso y descenso causado por difusores de aire colocados en el fondo del tanque. Este movimiento permite la penetración del agua caliente hasta la raíz de las plumas ablandándolas y aflojándolas para facilitar su posterior remoción en la máquina desplumadora del disco en donde esta remoción de plumas se realiza por la acción de los dedos de caucho sobre disco contra giratorios de aluminio que gira a alta velocidad.

g) 4.3.8.6.7 Evisceración

Luego que las aves son desplumadas, por razones higiénicas deberán ser sometidas a un exhaustivo lavado. Con este procedimiento están listas para el envisceramiento. Siguiendo con la línea del proceso la evisceración se lleva a cabo sobre un canal provisto con duchas de agua abundante para lavar la parte interna del pollo. Una vez que el ave ha sido eviscerada se traslada los pollos para llevar a cabo la selección del tamaño de acuerdo al peso.

### **3.6.9. Maquinaria y equipos de producción**

Los equipos utilizados en la empresa son los siguientes:

**Equipo para planta faenadora de pollo:** Este equipo consta de línea colgado (trazo), aturdidor, canal para desangre, escaldadora, desplumadora, sistema completo de evisceración, prechiller, chiller. Tiene una capacidad para 150 pollos por hora.

**Criadora:** Debe ser colocada a 1,2 metros de altura del piso y debe ser utilizada con un regulador de presión, es totalmente hecho de acero. Su consumo mínimo es de 36 grados por hora. Su consumo máximo es de 360 grados. La capacidad de calentamiento se estima entre 1000 a 1200 aves.

**Comederos automáticos:** Ayuda a minimizar el desperdicio de comida y a mantener limpios los comederos. Aptos para aves desde un día de nacida hasta su madurez. Los pollos de un día de nacido pueden comer puesto que tiene un amplio cono y una altura de 7,5 cm la cual es alcanzable para los pollos de 1 día de nacidos. También le enseña al ave a no comer dentro del comedero desde los tres días de edad ya que cuenta con arcos que ayudan al pollo a esta transición. El nivel

de alimento se puede cambiar con el anillo regulador que ofrece 7 opciones de configuración. Sus medidas aproximadas son: diámetro interior del tubo 45 mm; bandeja de alimentación 33 cm de altura por 7,5 cm. Capacidad para 50 y 60 pollos.

**Bebederos:** Estos bebederos son aptos para aves de un día de nacidas hasta su madurez. Hecho de acero inoxidable, con 360 grados de amplitud y fácil activación para aves que no tiene restringido movimiento. Para pollos que tienen entre uno y siete días de nacido tiene una capacidad para más de 50 pollos; mientras que si el ave tiene más de una semana su capacidad es de aproximadamente entre 15 y 20 aves.

**Bascula:** La balanza sirve para pesar a las aves de corral de forma manual o automática. El módulo de pesar esta combinado con el pupitre de control de balanzas y tiene un gancho para colgar el platillo. La escala de la balanza es de 0,03 kg hasta 32,00 kg, con la tolerancia de 1 g.

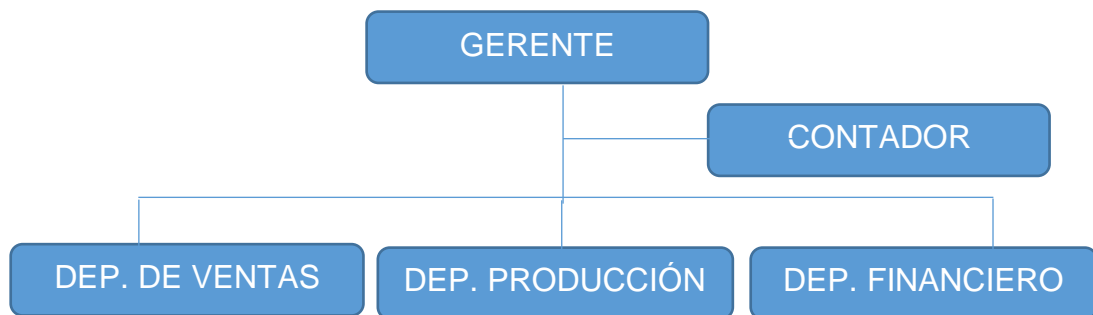
**Bomba de agua:** Electrobombas con rodete periférico, aspiración central.

**Tanques de agua:** Tanque plástico horizontal para agua o diversos usos de polietileno virgen de alta densidad, con tapa tipo rosca italiana de 45 cm. de diámetro con respiradero (tapa pasa – hombre) y salida de dos pulgadas.

### 3.7. Plan organizacional

#### 3.7.1. Estructura organizacional

Actualmente, el ente genera empleo para 5 personas, organizadas en la siguiente estructura orgánica:



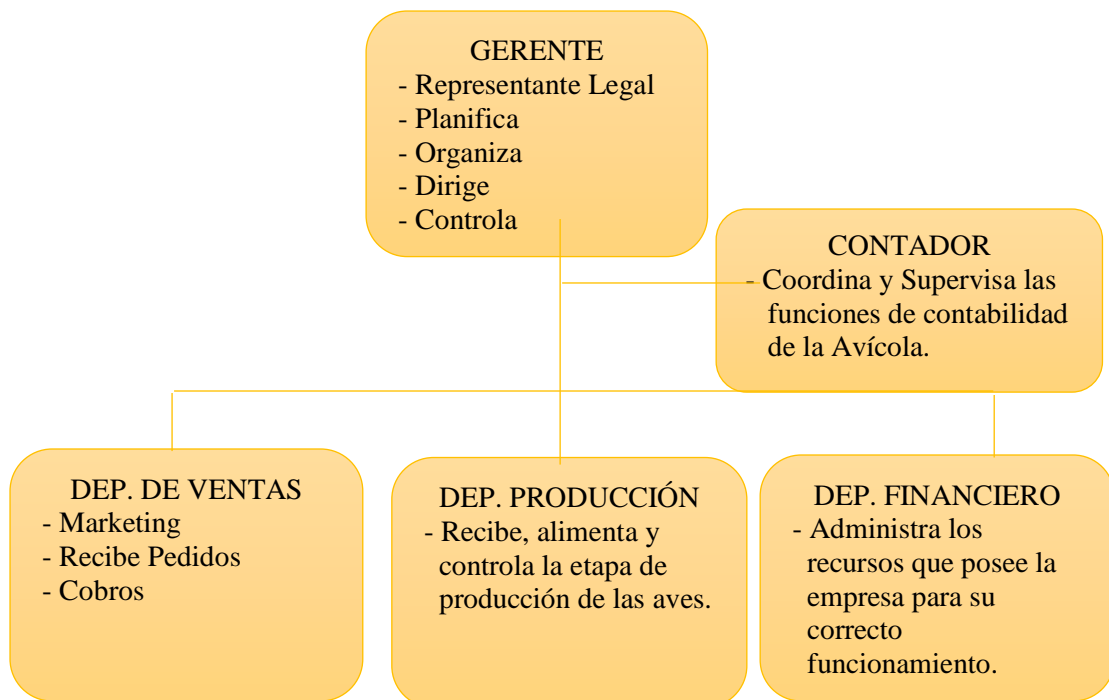
**Gráfico 12-3.** Organigrama Estructural de la empresa Avícola "San Martín"

Fuente: Empresa Avícola "San Martín"

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### 3.7.2. Estructura Organizacional Avícola San Martín

La avícola San Martín con el fin de mejorar los objetivos de incrementar las ventas y encontrar nuevos mercados establece, el siguiente organigrama funcional.



**Gráfico 13-3.** Organigrama Organizacional Avícola "San Martín"

Fuente: Avícola San Martín

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

#### **a) Administrador**

Es la máxima autoridad designada por los socios y ejercerá sus funciones por el periodo de tres años pudiendo ser reelegidos dependiendo de los resultados de su gestión administrativa, mismo que será evaluado periódicamente, en caso de ausencia o imposibilidad de actuar.

#### **Funciones:**

- Organización administración, dirección y financiamiento de la empresa.
- Planificación de objetivos a corto y largo plazo de la empresa.
- Toma de decisiones en beneficio de la organización.
- Elaboración de informes mensualmente sobre la situación presente de la empresa y presentarlos a los socios
- Es responsable de los trabajos con los departamentos
- Los demás establecidos por los socios de la Avícola.

#### **b) Contadora/ Secretaria**

- Realizar trámites internos de la Empresa
- Archivar documento
- Coordina y Supervisa las funciones de contabilidad de la Avícola.
- Las demás que sean pactadas de conformidad con las necesidades de la Avícola.

#### **c) Departamento de Ventas**

- Atención de los clientes
- Captar nuevos clientes
- Distribuir los productos
- Establecer precios
- Entrega de la Aves

#### **d) Departamento de Producción**

- Recepción de pollos Bebes
- Recepción de materiales e insumos para la avícola
- Alimentación de las aves
- Control de temperatura de acorde al crecimiento s delas aves en los galpones
- Control y Seguridad dentro y Fuera de los galpones

### e) Departamento Financiero

- Administración eficaz de los recursos financieros de la avícola para el desarrollo de sus operaciones
- Buscar fuentes de financiamiento e inversión para llevar al cabo de las actividades
- Control de Presupuestos para que no haya desviación significativas de recursos.

### 3.7.3. Análisis Pest Avícola San Martín

**Tabla 22-3:** Análisis Pest Avícola San Martín

<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
<b>Política</b>	- Impuesto a la renta - Facturas electrónicas - Inestabilidad Política	- Disminuye la inversión de las empresas por carencia de incentivos
<b>Económica</b>	- Escasa Disponibilidad del producto en el mercado. -Competencia entre Empresas avícolas - Alta Tasa de Interés bancario	- Crece la demanda de los productos - Incremento de ventas - Altos costos de inversión
<b>Social</b>	- Estilo de vida - Hábitos de Consumo - Circunstancias demográficas - Aumento de la tasa de desempleo	- Satisfacción de necesidades - Más oportunidades de Trabajo - Preferencias por el productos
<b>Tecnológica</b>	- Innovación de vehículos de transporte de producto - Desarrollo tecnológico en el sector avícola. - Globalización de la información	- Innovación en la distribución del producto - Nuevas técnicas de capacitación aplicables al sector avícola
<b>Medio ambiente</b>	- Normas Gubernamentales - Manejo adecuado de los residuos solidos - Regulación Condiciones ambientales	- Cumplimento de normas ambientales
<b>Legal</b>	- Normas de calidad - Semáforo de calidad - Legislación laboral	-Cumplir estándares de calidad - Los productos deben estar con su valor nutricional

Fuente: Propia de la Investigación  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018



### 3.7.4. Análisis Foda Avícola San Martín

**Tabla 23-3:** Diagnóstico Foda

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las principales competencias</li> <li>• Conocimiento de mercado</li> <li>• Amplio mercado de distribución</li> <li>• Clima favorable para la crianza de pollos</li> <li>• Disponibilidad de infraestructura básica favorable</li> <li>• No se requiere grandes superficies para la producción</li> <li>• El producto por tradición es considerado sano debido a su mayor contenido proteico frente a otros productos cárnicos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de Expansión</li> <li>• Fácil acceso al mercado objetivo</li> <li>• Producto a ofertar es alimenticio</li> <li>• Crecimiento de la población</li> <li>• El producto es un alimento versátil para la preparación de diferentes platos</li> <li>• Demanda insatisfecha en el mercado</li> <li>• Mercado en el desarrollo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de mantenimiento</li> <li>• Falta de procedimientos de control</li> <li>• Dificultades en el acceso a mercados más exigentes</li> <li>• Producto Perecible</li> <li>• Fragilidad de las aves, posibles enfermedades y rápida propagación de las mismas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de distribución</li> <li>• Competencia</li> <li>• Compra de pollos a otros negocios de la zona a precios bajos</li> <li>• Inestabilidad económica en el país</li> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Desastres Naturales</li> <li>• Incrementos de Costos de Producción</li> </ul>

**Fuente:** Investigación Aplicada  
**Elaborado por:** Jarrín, J. 2018

### 3.8. Plan económico financiero

Según Xiaoni (2012), el este es un plan que recopila aquella información relacionada con datos económicos manejados por la empresa como por ejemplo el nivel ingresos, gastos, producción, personal, etc., esto permite verificar si existe viabilidad económica en una empresa y también permite identificar las necesidades de realizar actividades de financiamiento.

En el presente capítulo se calculará los valores que se requiere para el proyecto donde se encuentra incluido Costos de Producción, Costo Administrativo, Costo de Ventas y Costo Financiero, además de indicadores que nos servirá para la evaluación del mismo.

#### 3.8.1. Inversión Inicial

##### 3.8.1.1. Activos fijos

La inversión en Activos Fijos consta de Bienes Inmuebles los cuales incluyen al terreno y las edificaciones realizadas en él. Otro factor importante de este rubro lo componen los bienes inmuebles lo cual incluye los muebles de oficina, maquinaria, equipos de producción, útiles de oficina, equipos de computación, equipos de oficina, herramientas.

El terreno donde se encuentra ubicado la Avícola San Martín consta de 12 hectáreas y es propio de los accionistas.

**Tabla 24-3:** Terreno

DESCRIPCIÓN	VALOR
Terreno (12 Hectáreas)	\$ 0

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

El edificio de la criadora de Aves de la Avícola san Martín en el cantón Cumandá consta de los siguientes departamentos.

**Tabla 25-3:** Edificio

EDIFICIO	METROS	TOTAL
Administración	60 m	\$ 4000
Producción	950 m	\$ 21.000
Enfriamiento	40 m	\$ 2.500
Bodega	80 m	\$ 2.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 29.500</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

El área de producción de pollos constará de los siguientes departamentos: administrativas, departamento destinado a la producción, la cual se refiere a los galpones, departamento de pastoreo y defaenamiento; el departamentode enfriamiento es destinada para colocar las aves luego de ser faenadas, mientras que en el área de bodega se guardan todos los materiales y herramientas necesarias para la producción

**Tabla 26-3:** Muebles de oficina

<b>MUEBLES DE OFICINA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
Estaciones de trabajo	6	200,00	1200,00
Silla	12	60,00	720,00
Archivadores	6	150,00	900,00
Basurero	6	35,00	210,00
Pizarra	1	90,00	90,00
Mesa de reuniones	1	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>3220,00</b>

Elaborado por: Julio Jarrín

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.8.1.2. *Activos diferidos*

La inversión de activos diferidos consta de Gastos de Constitución y de Legalización.

**Tabla 27-3:** Activos diferidos

<b>BIENES INMUEBLES</b>	<b>VALOR</b>
Gasto de constitución	700,00
Gasto de legalizacion	1400,00
<b>TOTAL</b>	<b>2100,00</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.8.2. *Capital de trabajo*

El capital de trabajo es la capacidad que demuestra la empresa para llevar a cabo sus actividades diarias con normalidad, se lo calcula en el corto plazo. De esta manera para el cálculo del capital de trabajo se ha tomado como referencia los gastos en sueldo de los colaboradores de la empresa y de los gastos en servicios básicos a los que se incurrirá

**Tabla 28-3: Gasto Personal**

Personal	#	S.B.U.	XIII	XIV	Aporte IESS Patronal 12.15%	Aporte IESS Patronal Anual	Total Anual
Administrador	1	\$500	\$500	\$500	\$ 60,75	\$729,00	\$9274,80
Contador	1	\$450	\$450	\$450	\$ 54,68	\$656,10	\$6956,10
Secretaria	1	\$450	\$450	\$450	\$ 54,68	\$656,10	\$6956,10
Operario 1	1	\$380	\$380	\$380	\$ 46,17	\$554,04	\$5874,04
Operario 2	1	\$380	\$380	\$380	\$ 46,17	\$554,04	\$5874,04
Operario 3	1	\$380	\$380	\$380	\$ 46,17	\$554,04	\$5874,04
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>						<b>\$40809,12</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

**Tabla 29-3: Servicios Básicos**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	\$ 360,00	\$ 365,34	\$ 373,43	\$ 387,12	\$ 390,33
LUZ	\$ 590,00	\$ 608,37	\$ 626,71	\$ 611,10	\$ 615,19
TELEFONO	\$ 360,00	\$ 345,45	\$ 349,82	\$ 368,65	\$ 376,98
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.310,00</b>	<b>\$ 1.319,16</b>	<b>\$1349,96</b>	<b>\$1366,87</b>	<b>\$1382,50</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

**3.8.3. Requerimiento para el proceso productivo**

La capacidad del proyecto será de 66000 aves anuales es decir 11.000 pollos por lote de producción, el cual tendrá un período de duración de 6 semanas, vale manifestar que el tamaño del proyecto está realizado en función económica de los socios de la avícola más no en la demanda insatisfecha, puesto que la demanda de este producto es amplia con relación a la oferta de tal manera que si fuera el caso de aumentar la capacidad se lo haría dependiendo de la disponibilidad que haya en ese entonces por lote de producción.

**Tabla 30-3: Requerimiento del proceso productivo**

ITEM	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Pollos	66.000	\$65 – 100 pollos	42.900,00
Semillas de maíz	4.542,36 quintales	16,50	74.948,94
Desinfectantes	24 galones	3,50	84,00
Vitaminas	3,710 kilos	0,65	2.411,50
Detergente	52 fundas de 30 kilos	2,50	130,00
Cloro	12 galones	2,50	30,00
Cal viva	2600 kilos	6,00	15.600,00
Gasolina	104 galones	2,47	256,88
Aserrín	1837,5 qq	20,00	36.750,00
Papel	1040 periódicos	0,10	104,00
Cortinas	1624,6 m	6,50	10.560,00
Alambre	315 rollos de 400 m	21,00	6.615,00
Vacunas obligatorias	161600 vacunas	0,25	40.400,00
Antiparasitarios	85800 kits	0,21	18.018,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$248808,32</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.8.4. Inversión inicial

**Tabla 31-3:** Inversión Inicial

<b>DETALLE</b>	<b>INVERSIÓN</b>
<b>Inversión (a+b)</b>	
<b>a. Inversión fija</b>	
Terreno	-
Edificio	\$ 29500,00
Muebles de oficina	\$ 3220,00
Maquinaria	\$ 42500,00
Equipos de producción	\$ 22450,00
Útiles de Oficina	\$ 325,20
Equipos de computación	\$ 2520,00
Equipos de oficina	\$ 75,00
<b>b. Inversión diferida</b>	
Gastos de constitución	\$ 700
Gastos de legalización	\$ 1400
Capital de trabajo	
Gastos de sueldo	\$ 40809,12
Servicios básicos	\$ 1.310,00
Materia prima directa	\$ 248808,32
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 393.617,64</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

El costo unitario de cada pollo en pie se estimó tomando como base los costos del proceso productivo de la inversión inicial.

**Tabla 32-3:** Costo unitario de producción

<b>ITEM</b>	<b>TOTAL</b>
Pollos (66000 pollos-6 semanas de engorde)	\$ 0,65
Semillaz de maiz	\$ 1,13
Vitaminas	\$ 0,04
Vacunas obligatorias	\$ 0,61
Antiparasitarios	\$ 0,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,70</b>

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

## Ingresos

Los ingresos son los valores que se perciben por la venta de bienes o servicios de una empresa. Para el caso de la empresa avícola “San Martín”, los ingresos serán provenientes de la venta de pollo pelado, de la menudencia del pollo y de algunos desechos que se obtienen en el proceso ya sea de crianza o faenamamiento. El presupuesto de ingresos se presenta en el siguiente cuadro:

**Tabla 33-3:** Ingresos

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>POLLO PELADO (KG)</b>	178.200	178.200	178.200	178.200	178.200	178.200
<b>PRECIO</b>	\$ 2,60	\$ 2,70	\$ 2,72	\$ 2,76	\$ 2,78	\$ 2,80
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 463.320	\$ 481.140	\$ 484.704	\$ 491.832	\$ 495.396	\$ 498.960
<b>MEDUDENCIA</b>	44.333	44.333	44.333	44.333	44.333	44.333
<b>PRECIO</b>	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00
<b>SUBTOTAL</b>	\$ 44.334	\$ 44.334	\$ 44.333	\$ 44.333	\$ 44.333	\$ 44.333
<b>OTROS INGRESOS</b>	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 510.354	\$ 528.174	\$ 531.737	\$ 538.865	\$ 542.429	\$ 545.993

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.9. Financiamiento

La inversión final para la operación del proyecto es de \$ 393.617,64. El financiamiento del proyecto se dará a través de recursos propios y de terceros. El 30% aporte de accionistas y el otro de 70% por medio de una entidad financiera, la Corporación Financiera de Nacional, a una tasa de interés de 11.8 % efectivo anual por cinco años.

**Tabla 34-3:** Estructura del financiamiento

TABLA DE FINANCIAMIENTO	VALOR	%
Inversión – Monto requerido	\$ 393.617,64	100%
Capital Propio	\$ 118085,29	30%
Préstamo CFN	\$ 275.532,35	70%

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Los pagos de la amortización del préstamo se detallan continuación

**Tabla 35-3:** Amortización de préstamo

PERIODO	PAGO	INTERÉS	AMORT.	SALDO DE CAPITAL
0				275532,35
1	76057,01	32512,82	43544,19	231988,16
2	76057,01	27374,60	48682,41	183305,75
3	76057,01	21630,08	54426,93	128878,82
4	76057,01	15207,70	60849,31	68029,51
5	76057,01	8027,48	68029,53	-0,02

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.10. Estado de resultado

En el estado de resultado se muestra el desempeño operacional del proyecto, contando con un horizonte de planeación de cinco años. En todos los años se pagan los impuestos, tasas y participación de trabajadores.

**Tabla 36-3:** Estado de Resultado

DETALLE	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 510.354</b>	<b>\$ 528.174</b>	<b>\$ 531.737</b>	<b>\$ 538.865</b>	<b>\$ 542.429</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gasto Personal	40809,12	40809,12	40809,12	40809,12	40809,12
Servicios básicos	1310,00	1319,16	1349,96	1366,87	1382,50
Costos de Producción	248808,32	248808,32	248808,32	248808,32	248808,32
Utilidad Bruta en Ventas	219426,56	237.237,40	240.769,60	247.880,69	251.429,06
Amortización Intangible	420	420	420	420	420
Depreciación	8263	8263	8263	8263	8263
Interés por préstamo	32512,82	27374,6	21630,08	15207,7	8027,48
Utilidad Bruta del Ejercicio	178230,74	201.179,80	210.456,52	223.989,99	235.138,58
15% Trabajadores	26734,611	30.176,97	31.568,48	33.598,50	35.270,79
Utilidad antes de imp.	151496,13	171.002,83	178.888,04	190.391,49	199.867,79
25% I.R	37874,03	42.750,71	44.722,01	47.597,87	49.966,95
Utilidad Neta	113622,10	128.252,12	134.166,03	142.793,62	149.900,84

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

### 3.11. Valor Actual Neto

El valor actual neto se encuentra dado por la diferencia del valor actual de los beneficios y el valor actual de la inversión. De este modo siendo el VAN una diferencia de flujos, existen tres posibilidades de respuesta las cuales son:

Si el VAN es 0, da lo mismo invertir en el proyecto porque en realidad no abra ningún beneficio.

Si el VAN es positivo, el proyecto debe aceptarse

Si el VAN es negativo, el proyecto debe ser rechazado

Se procede a calcular el valor actual neto durante los cinco años de vida del mismo, donde se obtuvo el siguiente resultado.

**Tabla 37-3:** Flujo neto de efectivo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto de Caja	113622,10	128252,12	134166,03	142793,62	149900,84
<b>VAN: 181747,90</b>					

Fuente: Investigación Aplicada  
Elaborado por: Jarrín, J. 2018

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

**Tasa de Descuento 5%**

$$VAN = -393617,64 + \frac{113622,10}{(1+0,05)^1} + \frac{128252,12}{(1+0,05)^2} + \frac{134166,03}{(1+0,05)^3} + \frac{142793,62}{(1+0,05)^4} + \frac{149900,84}{(1+0,05)^5}$$

**VAN: \$ 181747,90**

Dado el VAN obtenido de 181747,90, se afirma que el proyecto es rentable puesto que su valor es mayor a 0.

### 3.12. Tasa interna de retorno (TIR)

El cálculo del TIR consiste en encontrar un tipo de interés mediante el cual se consiga igualar a 0 el Valor Actual Neto previsto. De esta manera el TIR expresa la rentabilidad en términos porcentuales, es posible obtener los siguientes resultados, los mismos que servirán para su análisis.

Si el TIR es igual o mayor a la tasa de descuento, el proyecto es viable y por lo tanto posible su realización.

Si el TIR es menor que la tasa de descuento, el proyecto es rechazado ya que su ejecución no es viable. Con los flujos de inversión y operacionales del proyecto, se procede a calcular la tasa interna de retorno, que para el proyecto es

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$



$$\text{VAN 1} = -393617,64 + \frac{113622,10}{(1+0,195)^1} + \frac{128252,12}{(1+0,195)^2} + \frac{134166,03}{(1+0,195)^3} + \frac{142793,62}{(1+0,195)^4} + \frac{149900,84}{(1+0,195)^5}$$

**Tasa 19,5%**

$$\text{VAN 1} = \$ 1430,60$$

$$\text{VAN 2} = -393617,64 + \frac{113622,10}{(1+0,20)^1} + \frac{128252,12}{(1+0,20)^2} + \frac{134166,03}{(1+0,20)^3} + \frac{142793,62}{(1+0,20)^4} + \frac{149900,84}{(1+0,20)^5}$$

**Tasa 20%**

$$\text{VAN 2} = -3121,76$$

$$19,5\% \quad 1430,6$$

$$20\% \quad -3121,76$$

$$\frac{19,5 \quad - \quad 20}{1430,6 - (-3121,76)} = \frac{19,5 - \text{TIR}}{1430,6 - 0}$$

$$1430,6 - (-3121,76) \quad 1430,6 - 0$$

$$\frac{(-0,5) * (1430,6)}{1430,6 + 3121,76} = 19,5 - \text{TIR}$$

$$\frac{-7153}{4552,36} = 19,5 - \text{TIR}$$

$$\text{TIR} = \frac{7153}{4552,36} + 19,5$$

$$\text{TIR} = 21,18\%$$

La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento elegida para el proyecto, por lo tanto es viable poner en marcha el proyecto.

### 3.12.1. Cálculo de la TIR con el valor de Salvamento

$$\text{VAN 1} = -393617,64 + \frac{113622,10}{(1+0,31)^1} + \frac{128252,12}{(1+0,31)^2} + \frac{134166,03}{(1+0,31)^3} + \frac{142793,62}{(1+0,31)^4} + \frac{599927,94}{(1+0,31)^5}$$

Tasa 31%

$$\text{VAN 1} = \$ 3918,56$$

$$\text{VAN 2} = -393617,64 + \frac{113622,10}{(1+0,315)^1} + \frac{128252,12}{(1+0,315)^2} + \frac{134166,03}{(1+0,315)^3} + \frac{142793,62}{(1+0,315)^4} + \frac{599927,94}{(1+0,315)^5}$$

Tasa 31,5%

$$\text{VAN 2} = -1135,23$$

$$31\% \quad 3918,56$$

$$31,5\% \quad -1135,23$$

$$\underline{31} \quad - \quad \underline{31,5} \quad = \quad \underline{31 - \text{TIR}}$$

$$3918,56 - (-1135,23) \quad 3918,56 - 0$$

$$\frac{(-0,5) * (3918,56)}{3918,56 + 1135,23} = 31 - \text{TIR}$$

$$\frac{-1959,28}{5053,79} = 31 - \text{TIR}$$

$$\text{TIR} = \frac{1959,28}{5053,79} + 31$$

$$\text{TIR} = 31,38 \%$$

Luego de haber realizado el cálculo incluido el valor de salvamento que corresponde a \$450027,1 se concluye que tenemos un TIR para nuestro proyecto del 31,38% que está sobre la tasa efectiva, en caso de que la empresa de por finalizado sus operaciones en un lapso de tiempo de 5 años.

### 3.13. Valor de salvamento

**Tabla 38-3:** Valor de Salvamento

CÁLCULO DEL VALOR DE SALVAMENTO								
Concepto	Costo	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Edificio	29500,00	20	1475	1475	1475	1475	1475	22125
Muebles de oficina	3220,00	10	322	322	322	322	322	1610
Maquinaria	42500,00	10	4250	4250	4250	4250	4250	21250
Equipos de producción	22450,00	10	2245	2245	2245	2245	2245	11225
Útiles de Oficina	325,20	10	32,52	32,52	32,52	32,52	32,52	162,6
Equipos de computación	2520,00	5	504	504	504	504	504	0
Equipos de oficina	75,00	10	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	37,5
Gastos de constitución	700	5	140	140	140	140	140	0
Gastos de legalización	1400	5	280	280	280	280	280	0
Capital de Trabajo	393617							393617
<b>TOTAL</b>								<b>\$ 450.027,10</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Después de haber realizado la depreciación de los activos fijos de nuestro proyecto podemos decir que el valor de salvamento corresponde a \$450027,10 mismo que servirá para el cálculo de la TIR dado el caso que la empresa termine sus funciones en 5 años.

### 3.14. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el número de unidades que deben ser vendidas para que los ingresos igualen a los egresos, y a partir de este punto la empresa podrá obtener ganancias. El punto de equilibrio puede estar expresado en unidades físicas y unidades monetarias.

Para determinar el punto de equilibrio en unidades monetarias se aplicó la fórmula:

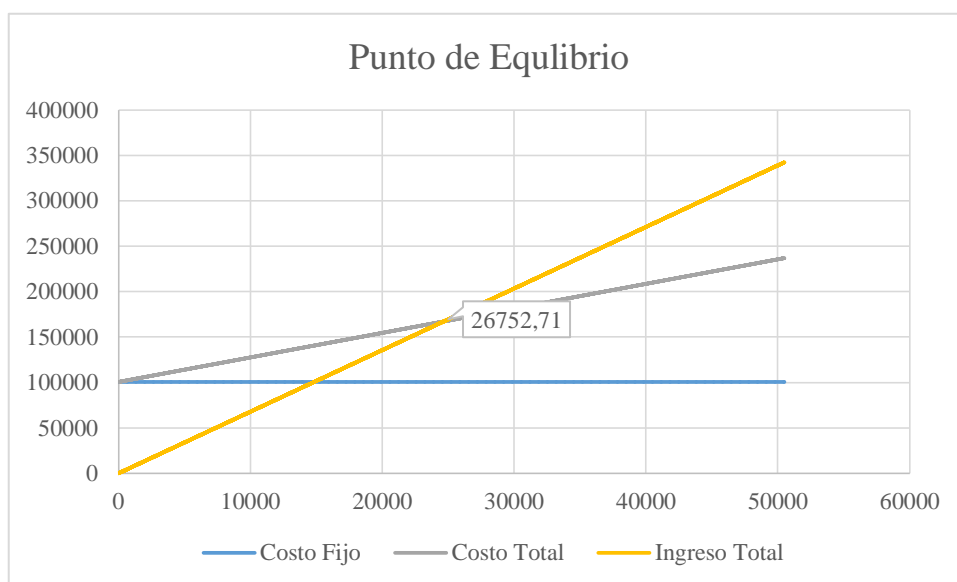
$$P E = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable (Unid)}}$$

**Tabla 39-3:** Punto de equilibrio

Costo Fijo Total	100590,2
Precio de Venta	6,46
Costo Variable Unitario	2,7
Costo Variable Total	72232,32
Ingreso Total	172822,52
<b>Punto Equilibrio Cantidad (Kg)</b>	<b>26752,71</b>
C.F./(P.V.-C.V.)	
<b>Punto Equilibrio Precio</b>	<b>\$172822,52</b>
P.V.*Cantidad	

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018



**Gráfico 14-3.** Punto de Equilibrio

Fuente: Propia de la investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

El punto de equilibrio es importante ya que permite conocer el número de unidades que debo producir para generar una utilidad deseada y conocer a partir de cuantas unidades se debe producir para que la avícola sea una empresa rentable.

En el presente plan de negocios se deber producir 26752,71 kg de carne de pollo (9908 aves) para no tener pérdida con un precio de venta de \$ 6,46 los 2,7 (kg).

### 3.15. Relación Beneficio Costo

**Tabla 40-3:** Beneficio/Costo

<b>FLUJO DE CAJA</b>			
<b>Periodo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>
0	393617,64	0	0
1		510354	396731,9
2		528174	399921,88
3		531737	397570,97
4		538865	396071,38
5		542429	392528,16
<b>VNA INGRESOS</b>		<b>\$ 2004825,28</b>	
<b>VNA EGRESOS</b>		<b>\$ 1504131,45</b>	
<b>VNA Ingresos + inversión</b>		<b>\$ 1897749,09</b>	
<b>Costo Beneficio</b>		<b>1,056422728</b>	

Fuente: Investigación Aplicada

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

La relación beneficio/costo promedio expresa que por cada dólar invertido se recupera un promedio de \$0,06 con una tendencia de crecimiento positivo al final de cada año.

### 3.16. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

**Tabla 41-3:** Periodo Recuperación de la Inversión

<b>RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>Año</b>	<b>Flujo de efectivo actualizado</b>	<b>Saldo acumulado</b>
0	-393617,64	-393617,64
1	113622,10	-279995,54
2	128252,12	-151743,42
3	134166,03	-17577,38
4	142793,62	125216,22
5	149900,84	275117,07
<b>PRI</b>		<b>3 Años y 1 Mes</b>

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

Para la presente investigación, la inversión inicial se recupera en 3 años y 1 mes aproximadamente, tal y como se observa en el cuadro anterior.

### 3.17. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad revela el efecto que tiene las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia, la importancia de este análisis se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efecto de consideración en la medición de sus resultados.

Para el escenario tanto del proyecto como se han propuesto las siguientes variaciones

Ingresos - 5%

Ingresos +5%

**Tabla 42-3:** Análisis de Sensibilidad

<b>Flujo Neto de Caja</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso Actual</b>	113622,10	128252,12	134166,03	142793,62	149900,84
<b>-5% Ingresos</b>	107940,99	121839,52	127457,73	135653,94	142405,80
<b>+5 Ingresos</b>	119303,20	134664,73	140874,33	149933,30	157395,89
<b>VARIABLE</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>	<b>PRI</b>	
<b>Actual</b>		20 %	181747,9	3 años y 1 mes	
<b>Ingresos</b>	-5	17 %	152979,62	3 años y 2 meses	
<b>Ingresos</b>	+5	22 %	210516,17	3 años	

Fuente: Propia de la Investigación

Elaborado por: Jarrín, J. 2018

En conclusión se puede decir que tanto para el escenario pesimista y optimista el estudio es favorable para la implementación del plan de negocio en el avícola San Martín productor y comercializador de aves de engorde a pesar de las variaciones significativas que modifican algunas variables que intervienen en la evaluación del estudio de acuerdo al análisis de sensibilidad aplicado.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo del presente proyecto de investigación permitió determinar que la Avícola San Martín a pesar de llevar varios años en la producción y comercialización de aves no cuenta con un posicionamiento importantes en la zona la cual se debe a que durante todos estos años la producción en su totalidad es vendida a Pronaca y por ende representa una importante debilidad frente a la competencia.
- La inadecuada utilización de los medios de comunicación que circula en la localidad ha impedido conocer la producción que ofrece la avícola, disminuyendo así la posibilidad de captar nuevos clientes e incrementar la cobertura de mercado.
- Se pudo determinar mediante las encuestas a los habitantes de Cumandá, los niveles de aceptación de la carne de pollo el cual fue muy positivo es decir a la población en general compra y consume la carne de que se comercializa en el Cantón siendo esta una oportunidad para ofrecer nuestro producto.
- Con la propuesta expuesta en la presente investigación se demuestra con datos y cifras la factibilidad humana, técnica y económica del proyecto; con esto se conoce las falencias actuales de la Avícola por lo cual se propuso acciones correctivas y planes de acción para mejorar las falencias actuales.

## RECOMENDACIONES

- Recomendamos la implantación de un plan de Negocios para la Avícola San Martín donde se planteen estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de la Avícola en el Cantón y sectores aledaños, el cual se verá reflejado en el incremento de ventas.
- Para realizar el préstamo se presentara el proyecto productivo y como garantía con unos altos índices de rendimiento: VAN = \$ 181747,90 y TIR =21,18 % el cual tiene gran ventaja ya que esto indica que el mencionado proyecto es viable.
- Aplicar el plan de negocios propuesto de una manera eficiente, correcta y ética; el mismo que debe ser socializado por todos los miembros de la Avícola S.A SAN MARTIN, para que de esta manera la propuesta sea comprensible para todos los trabajadores y su aplicación sea más fácil asegurando las expectativas y objetivos propuestos en el marco propositivo y en todo el trabajo investigativo en general.
- Se debe tomar en cuenta algunos factores adversos como es mortalidad y enfermedades como también pollos de descarte los cuales deben ser corregidos a tiempo, para así tener un número más exacto de pollos que será comercializados



## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, O. (2017). *El plan de marketing. Effective Management*. Obtenido de: [https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu\\_kirolesk/adjuntos/El%20plan%20de%20Marketing.pdf](https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/contenidos/informacion/kiroleskola/eu_kirolesk/adjuntos/El%20plan%20de%20Marketing.pdf)
- Amazonaws. (2014). *Fuerzas externas que afectan el plan de negocios*. Obtenido de: <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Arnaut & Iberbrokers. (2004). *Modelo de plan de negocios*. Obtenido de: [http://emprenderioja.es/files/recurso/modelo\\_plan\\_de\\_negocio.pdf](http://emprenderioja.es/files/recurso/modelo_plan_de_negocio.pdf)
- Barreda, R. (2012). Estrategias de comunicación. *FODM*, 2-46.
- Chafra, M. (2017). *La Aplicación del Marketing Operativo y su incidencia en las Ventas de la empresa Textiles San Luis de la ciudad de Ambato*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato). Obtenido de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1401/1/506%20ING.pdf>
- Chimborazo EmpreRed. (2011). *Manual para la elaboración de Plan de Marketing*. Obtenido de: [http://oldwww.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08\\_01ManualPMk1.pdf](http://oldwww.esPOCH.edu.ec/Descargas/vicinvestigacionpub/4dcc08_01ManualPMk1.pdf)
- Chiner, E. (2008). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Obtenido de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- CRECE's. (2014). *Estudio de Mercado*. Obtenido de: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/guiasEmpresariales/GuiaEstudioMercado.pdf>
- Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo. (2013). *Marketing Mix*. Obtenido de: [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing\\_mix\\_producto.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/marketing_mix_producto.pdf)
- Fernández, R. (2008). *Estrategia de Precio*. Obtenido de: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/ME/EP/S01/EP01\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/ME/EP/S01/EP01_Lectura.pdf)
- Fernández, V. (2015). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. Facultad de Humanidades y Documentación*, Obtenido de: <http://www.Dialnet-MarketingMixDeServiciosDeInformacion-5704542.pdf>
- García, I. (2013). *Plan de Negocios*. Obtenido de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/laex/loranca\\_r\\_ra/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf)

- García, M. (2008). *Desarrollo de un Plan de Negocios para Crear un Nuevo Establecimiento de Comida para Llevar en*. *Revista de Administração da Unimep*, 137-176. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720426008.pdf>
- García, T., & Cano, M. (2013). *El FODA*. Obtenido de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- González, N., López, E., Aceves, J., & Celaya, R. (2012). *La importancia de realizar un plan de negocios*. Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Batista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª . ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez, G. M. (2009). *Proyecto para el desarrollo y crecimiento*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Kotler, P. (2003). *Distribución del producto*. Obtenido de: <https://www.aiu.edu/cursos/Mercadotecnia%20y%20Ventas/pdf%20leccion%206/Lecci%C3%B3n%206%20MV.pdf>
- León, J. (2003). *Planificación operativa*. Obtenido de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. (2007). *Estrategia de promoción e imagen de marca influencia del tipo de promoción, de la notoriedad de la marca y de la congruencia de beneficios*. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 27-51. Obtenido de: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/070704\\_184607\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/070704_184607_E.pdf)
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Liderazgo y Mercadeo. (2016). *El Nuevo Marketing Mix o el arma necesaria para convertir al consumidor en nuestro cliente*. Obtenido de: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=196>
- Moran, G., & Alvarado, D. G. (2010). *Metodos de la investigación*. México. Pearson Educacion.
- Nogueira, M., Farach, F., & Peñaloza, E. (2009). *Plan de Negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos*. (Tesis de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Obtenido de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1674/DE\\_SOUZA\\_MONTOYA\\_PE%C3%91ALOZA\\_VEGETALES\\_ORGANICOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1674/DE_SOUZA_MONTOYA_PE%C3%91ALOZA_VEGETALES_ORGANICOS.pdf?sequence=1)
- Noriega, G. (2013). *Plan de Negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca TRIBUTO elaborados por artesanos mexicanos*. (Tesis de Postgrado, Universidad Nacional de la Plata). Obtenido de:

- [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31162/Documento\\_completo\\_\\_.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/31162/Documento_completo__.pdf?sequence=1)
- Novoa, A. (2015). *Estrategias de Marketing Mix*. Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>;Estrategias
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. "Contribuciones a la Economía"*, 2-16. Obtenido de: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/602?articlesBySameAuthorPage=5>
- Ruiz, D., Carralero, L., & Tamayo, M. (2015). *Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. Ciencias Holguín*, 1-11. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181542152001.pdf>
- Sepulcre, J. (2016). *La empresa bajo una necesidad social*. Obtenido de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4091/1/SEPULCRE%20G%C3%93MEZ%20JAVIER.pdf>
- Thompson, I. (2012). *La Mezcla de mercadotecnia*. Obtenido de: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla\\_de\\_Mercadotecnia.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf)
- Valencia, W., & Pinto, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 80-84.
- Villa, A. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa*. Obtenido de: <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisd/textoyanexos/658812V712.pdf>.
- Villamil, L. (2010). *Plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora*. Obtenido de: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis452.pdf>
- Villena, A. (2013). *El estudio de Mercado*. Obtenido de: <http://spain-s3-mhe-prod.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/bcv/guide/capitulo/8448169298.pdf>
- Xiaoni, L. (2012). *Plan Financiero*. Obtenido de: [http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan\\_financiero\\_xiaoni\\_li\(1\).pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-emprenedoria/plan_financiero_xiaoni_li(1).pdf)
- Cantos, E. (2014). *Proyecto de factibilidad para la ampliación de la Empresa Avícola de producción y comercialización de pollos "Cantos" en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7202>