

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA LA
EMPRESA PROCARNES

Realizado por:

STEVE ALEJANDRO MOSQUERA ROJAS

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, SEPTIEMBRE DE 2010

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo Steve Alejandro Mosquera declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....
Econ. CRISTIAN GONZALES

.....
Ing. DIEGO ARAQUE

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado
**PROYECTO DE MODERNIZACION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS
PARA LA EMPRESA PROCARNES**

Realizado por el alumno

STEVE ALEJANDRO MOSQUERA ROJAS

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor

Ing. DIEGO HERRERIA

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

.....
Ing. DIEGO HERRERIA

Director

Los profesores informantes

Eco. CRISTIAN GONZALES

Ing. DIEGO ARAQUE

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

.....
Econ. CRISTIAN GONZALEZ

.....
Ing. DIEGO ARAQUE

Quito, Septiembre de 2010

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todo Poderoso en el que reside toda mi voluntad y esfuerzo, a mis padres y hermanos que han puesto toda su confianza y amor en mí para que sea una persona íntegra y a mis maestros que me brindaron sus experiencias conocimientos y apoyo a lo largo de mi carrera.

Un agradecimiento especial al Ing. Diego Herrería, director del presente trabajo quién ha sido un maestro, un guía y un amigo.

Quiero dedicar mi trabajo a la memoria de mi hermana Marianita Mosquera, una persona y profesional excelente de la cuál sigo aprendiendo cada día.

RESUMEN EJECUTIVO

Historia.- La empresa PROCARNES inicia sus actividades en el año 1997 cuando su propietario Marco Mosquera Paredes, encuentra una oportunidad de negocio en un producto diferenciado de concepto saludable y con gran valor agregado para los consumidores como es la carne de pollo criollo.

Situación actual.- PROCARNES ha conseguido introducirse exitosamente en la industria avícola, actualmente está en capacidad de procesar alrededor de 12.000 aves mensuales que satisfacen los requerimientos de sus clientes habituales como son tiendas y supermercados, así como una fracción de los requerimientos de su nuevo segmento de clientes en estudio los mercados municipales públicos de Quito.

Target.- Tiendas, supermercados y actualmente su nuevo objetivo de interés los mercados municipales públicos.

Filosofía:

Visión.- “Constituirse como una empresa líder a nivel regional e interregional, abarcando gran parte del mercado con productos de la mejor calidad; basándose en un compromiso total con la eficiencia, confiabilidad y responsabilidad de los procesos productivos; con la innovación y búsqueda permanente de la excelencia técnica para fortalecer progresivamente su presencia en el mercado”.

Misión.- “Producir, procesar y distribuir carne de pollo criollo de primera calidad que garantice la frescura y el contenido nutricional adecuado atendiendo cuidadosamente los deseos y necesidades de los clientes para que pueda ofertarse un servicio personalizado que satisfaga los requerimientos, brindando mayor bioseguridad y beneficio al consumidor final”.

EXECUTIVE SUMMARY

History.- The company begins in 1997 by Marco Mosquera Paredes who finds a business opportunity in a differed product of healthy concept and great added value for the consumers such as meat of creole chicken.

Current situation.- PROCARNES had been able to be introduced successfully in the poultry industry, at the moment the capacity of processing is in 12000 monthly chickens that satisfy the requirements of its habitual clients that are stores and supermarkets, as well as a fraction of the requirements of its new segment in study that are public municipal markets of Quito.

Target. - Stores, supermarkets and at the moment their new objective of interest public municipal markets.

Philosophy:

Vision.- To constitute as a company leader at regional and interregional level, embracing great part of the market with products of the best quality; basing on a total commitment with the efficiency, dependability and responsibility of the productive processes, with innovation and the permanent search of the technical excellence to strengthen progressively the presence in the market."

Mission. - To produce, process and distribute meat of creole chickens of first quality that guarantee freshness and the nutritional content assisting carefully the desires and necessities of the clients so can be offered a personalized service that satisfies the requirements, offering bigger biosecurity and benefit to the final consumer."

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1	PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1	Planteamiento del problema	1
1.2.2	Sistematización del problema	2
1.3	OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
1.3.1	Objetivo general	2
1.3.2	Objetivos específicos	2
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.4.1	Justificación práctica	2
1.5	MARCO DE REFERENCIA	3
1.5.1	Marco teórico	3
1.5.1.1	Proceso de modernización	3
1.5.1.2	Proceso de importación	4
1.6	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES	6
1.6.1	Metodología de la investigación	6

CAPÍTULO II

2	ANÁLISIS SITUACIONAL	8
2.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
2.1.1	Macroambiente	8
2.1.1.1	Entorno político legal social	8
2.1.1.2	Entorno económico	9
2.1.1.3	Entorno natural	10
2.1.1.4	Entorno tecnológico	10
2.1.2	Microambiente	11
2.1.2.1	Rivalidad entre competidores	11
2.1.2.2	Nuevos integrantes potenciales	13
2.1.2.3	Empresas que ofrecen productos sustitutos	13
2.1.2.4	Proveedores de materia prima	13
2.1.2.5	Compradores	14

CAPÍTULO III

3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
3.1	VISIÓN	15
3.2	MISIÓN	15
3.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	16
3.3.1	Valores corporativos	16
3.3.2	Políticas institucionales	16
3.4	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	17
3.5	ESTRATEGIAS	17
3.5.1	Estrategias genéricas	17
3.5.2	Estrategias de crecimiento	17
3.5.3	Estrategias funcionales	18
3.6	MAPA ESTRATÉGICO	19
3.7	ANÁLISIS FODA	22

3.7.1	Matriz de priorización del análisis interno	27
3.7.2	Matriz de priorización del análisis externo	30
3.8	ANÁLISIS INTERNO	32
3.8.1	Nivel gerencial,	32
3.8.1.1	Organigrama	33
3.8.2	Ventas	36
3.8.3	Producción	37
3.8.4	Administración	41
3.8.5	Personal	41

CAPÍTULO IV

4	ANÁLISIS DE MERCADO	42
4.1	DEFINICIÓN DEL MERCADO	42
4.2	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	43
4.3	PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	43
4.4	RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	51
4.4.1	Resumen de la investigación	53

CAPÍTULO V

5	DISEÑO DEL PLAN DE IMPORTACIÓN Y CONTROL	57
5.1	PLAN DE IMPORTACIÓN	57
5.1.1	Insumos y proveedores extranjeros	57
5.1.2	Icoterms	59
5.1.3	Importación	61
5.2	PLAN OPERATIVO	62
5.3	CONTROL Y EVALUACIÓN	66

CAPÍTULO VI

6	EVALUACIÓN FINANCIERA	68
6.1	PROYECCIONES DE LOS INGRESOS POR VENTAS	70
6.2	FINANCIAMIENTO	72
6.3	PUNTO DE EQUILIBRIO	73
6.4	FLUJO DE EFECTIVO	76
6.5	VAN	77
6.6	TIR	79
6.7	ESCENARIO OPTIMISTA	80
6.8	ESCENARIO PESIMISTA	81

CAPÍTULO VII

7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
7.1	CONCLUSIONES	83
7.2	RECOMENDACIONES	84
	BIBLIOGRAFÍA	85
	ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

2.1. Características de análisis de la competencia	11
2.2. Cuadro de calificaciones	12
2.3. Análisis de la competencia	12
3.1. FODA priorizado	24
3.2. Matriz FODA	25
3.3. Matriz de factores internos	29
3.4. Matriz de factores externos	31
3.5. Nomenclatura para la diagramación del proceso productivo	38
3.6. Diagramación del proceso productivo	39
3.7. Aturdido y sacrificio	39
3.8. Escaldado y desplume	39
3.9. Eviscerado	39
3.10. Enfriamiento y lavado	40
3.11. Control de calidad y empaque	40
4.1. Segmento de mercado de la empresa Procarnes en la ciudad de Quito,	43
4.2. Mercado Central	51
4.3. Mercado Santa Clara	52
4.4. Mercado Ñaquito	52
4.5. Mercado Mayorista	53
4.6. Demanda anual de pollo criollo, mercado en estudio empresa Procarnes	53
5.1. Matriz de selección de proveedores de maquinaria del proceso productivo	59
5.2. Plan Operativo	65
6.1. Parámetros de evaluación financiera	69
6.2. Depreciaciones	70

6.3. Demanda y producción en libras	71
6.4. Ventas en dólares	71
6.5. Costo y financiamiento del proyecto	72
6.6. Tabla de amortización	73
6.7. Punto de equilibrio	74
6.8. Flujo de efectivo	76
6.9. Escenario optimista	80
6.10. Escenario pesimista	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

3.1. Mapa estratégico de la empresa Procarnes	21
3.2. Organigrama de la empresa Procarnes	34
3.3. Ubicación de la Empresa Procarnes	38
4.1. Pregunta 1. ¿Qué tipo de carne de pollo vende en su puesto?	44
4.2. Pregunta 2. Escriba el nombre de uno o de varios proveedores que conozca de pollo criollo	45
4.3. Pregunta 3A ¿Es suficiente la cantidad de carne de pollo criollo que le proporciona su proveedor?	46
4.4. Pregunta 3B. Unidades suministradas y necesarias,	47
4.5. Pregunta 4. ¿Cuál es el peso promedio en libras que necesita que tengan los pollos criollos?,	48
4.6. Pregunta 5. ¿Cuál es el precio promedio de la libra de pollo criollo?	49
4.7 Pregunta 6. ¿Cómo necesita que sea la presentación de los pollos criollos?	50
4.8. Demanda anual de pollo criollo de mercado en estudio empresa Procarnes	54
4.9. Participación de los proveedores	55
4.10. Participación PROCARNES con modernización	56
5.1. Matriz de términos de comercio	60
5.2. Flujograma de toma de decisiones	67
6.1. Punto de equilibrio	75

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PARA LA EMPRESA PROCARNES

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Planteamiento del problema

Acorde con el incesante cambio que promueve la globalización se hace necesario que las empresas adapten y modernicen constantemente sus procesos para lograr mayor competitividad y así sobrevivir en un entorno constantemente renovado y competitivo.

La empresa “PROCARNES” es una compañía que se dedica al procesamiento y comercialización de carne de pollo criollo para los supermercados y tiendas de la localidad de Quito. En sus inicios comenzó como un negocio familiar hasta constituirse legalmente como empresa en el año 2007, la empresa cumple con sus obligaciones y genera empleo a más de 7 familias, además se ha hecho acreedora de una imagen seria y confiable entre sus clientes y proveedores.

1.2.2. Sistematización del problema

¿En qué condiciones están los elementos del micro y macro ambiente de la industria?

¿Cómo afectan las nuevas políticas arancelarias del gobierno para la importación de maquinaria?

¿Cuál es la competencia real y potencial en la industria?

¿Cuáles son los requerimientos de los clientes finales?

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo general

- Desarrollar un plan de modernización de la cadena de producción a través de la importación de la maquinaria requerida por la empresa PROCARNES.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer el estado actual de la empresa y su competencia.
- Planificar la implementación de la maquinaria para la tecnificación de los procesos.
- Desarrollar un plan de importación de la maquinaria necesaria para el proyecto.
- Realizar una evaluación financiera del proyecto de modernización.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación práctica

El proyecto de modernización de la empresa PROCARNES, se presentará como una solución para sus debilidades productivas, a través de la importación e implementación de maquinaria, para que la empresa pueda incrementar su nivel productivo logrando mayor competitividad y consecuentemente atendiendo mejor a sus clientes actuales y futuros.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco teórico

En base a los antecedentes expuestos, el proyecto de modernización estará determinado por dos procesos que son: proceso de modernización y proceso de importación.

1.5.1.1 Proceso de modernización

Los procesos de modernización empresarial representan oportunidades de mejora en cuanto a bienes y servicios que ofertan las empresas acorde con el tipo de negocio que desarrollen, estos avances productivos requieren la implementación de maquinaria en el caso de empresas que fabrican algún tipo de producto, o la instalación de un software en empresas que presten servicios.

Según el Manual de Oslo (Véase Anexo 1) el proceso de modernización se divide en cuatro categorías que son:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación de mercadotecnia
- Innovación de organización

En el caso de la empresa PROCARNES se utilizará una **innovación de proceso** que es: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios específicos en las técnicas, los materiales y/o programas informáticos”.¹

La innovación de proceso citada anteriormente ayudará a realizar las mejoras necesarias en los procesos ya establecidos mediante la implementación de las siguientes maquinarias:

¹ OECD/Eurostat, 2005, Manual de Oslo “Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación”, Capítulo 3, Págs.: 58, 59

Un transportador aéreo: que es una unidad motriz tensora para transportar las aves a lo largo de la cadena de proceso, el mismo que estará equipado con un motor reductor y piñón de arrastre de 135°, con sistema de seguridad y de variación mecánica de velocidad para modificar la capacidad de procesamiento de la planta. (Véase Anexo 2).

Una escaldadora: que es un tanque de doble pared y aislamiento térmico que contiene agua a una temperatura entre 60° y 70° para escaldar las aves antes de pasar a la desplumadora, esta será con doble paso a gas de acero inoxidable y provista de aislante térmico a base de fibra de vidrio y un sistema de calentamiento dotado de una parrilla. (Véase Anexo 3).

Una desplumadora: que es una estructura de acero con unidades giratorias de caucho para pelar las aves en un promedio de 30 a 40 segundos; la máquina tendrá discos tipo túnel con 4 tipos de ajuste para controlar: altura, inclinación, aproximación y rotación, equipada con un sistema de rociado de agua fabricado en tubería de acero inoxidable. (Véase Anexo 4).

Un prechiller: que es un tanque de acero inoxidable que contiene agua para el lavado de las aves mediante un mecanismo de agitación de paletas rotatorias, el tanque estará acoplado a un motoreductor con aspas giratorias para evacuación independiente. (Véase Anexo 5).

1.5.1.2 Proceso de importación

La Asociación de comercio exterior señala que el proceso de importación “es aquel que se inicia con el aviso de llegada de medio de transporte a las bodegas del embarcador o proveedor y finaliza con la autorización del levante de la mercancía, previo el pago de los tributos y sanciones, cuando haya lugar a ello”.²

El concepto que sintetiza la asociación de comercio exterior es estándar para importar mercaderías; en la empresa PROCARNES se iniciará al colocar la orden de

² www.adicomex.com (ASOCIACION DE COMERCIO EXTERIOR)

compra con el proveedor y finalizará con el arribo de la maquinaria a sus instalaciones previo a la cancelación de todos los rubros de aduana.

Para esquematizar el proceso de importación de la empresa se adaptará el siguiente modelo:

1. “El importador solicita cotización de un producto "X" a un proveedor en el extranjero.
2. El importador analizará y aceptará la cotización mas conveniente realizando el pedido a su proveedor, por mail, fax o de la manera como su proveedor se lo acepte.
3. Se procede a efectuar el pago, el mismo que se puede hacer enviando giro bancario o depositando en la cuenta de banco que el proveedor indique.
4. El importador elige una agencia de carga e informa a su proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la mercadería a la empresa contratada se le proporciona el dato del proveedor.
5. El proveedor confirma el pago, prepara el pedido y a su vez contacta a la agencia de carga para entregarle el pedido.
6. La agencia de carga recoge el pedido y lo mueve hacia el país de destino por la vía conveniente y previamente pactada.
7. Cuando la mercadería ingresa al país de destino, la agencia de carga le informa al importador, ésta le debe indicar el monto de los impuestos a cancelar para el retiro de la mercadería de aduana, normalmente la agencia de carga tiene su propio tramitador de aduanas quien es el encargado de realizar los trámites y elaborar las pólizas de importación.
8. El importador emite el cheque por el pago de los impuestos y el pago del flete, normalmente son facturas por separado. La agencia de carga le hace entrega de su mercadería en bodegas del importador o bien el importador contrata servicio de flete local o lleva su propio vehículo para retirar la mercadería de aduana”.³

Generalmente los procesos de importación están a cargo del departamento de compras de las empresas y tienen como función principal dotar de todos los

³ Apuntes de clase, Séptimo semestre, Materia: Importaciones y Exportaciones, Ing. Diego Herreria

implementos necesarios para el normal desempeño de las actividades productivas, es decir que éste departamento calificará a los proveedores en base a documentación, precios, calidad, servicio y demás aspectos correspondientes que se requieran para tomar una decisión.

PROCARNES no cuenta con departamento de compras por lo que el gerente conjuntamente con el departamento de producción estarán a cargo de elaborar la orden de compra al proveedor y coordinar el procedimiento de importación con los agentes y el servicio de apoyo necesario para el proceso.

El proceso de importación está esquematizado de la siguiente manera:

Importador (M)

- Solicitar cotización de los productos a un proveedor en el extranjero.
- Analizar las propuestas para seleccionar la mejor opción.
- Determinar la mejor cotización y realizar el pedido.
- Efectuar el pago a través del banco corresponsal que el proveedor indique.
- Coordinar pickup con el embarcador.
- Emitir pago de desaduanización.

Exportador (X)

- Confirmar el pago.
- Preparar la carga y llamar al embarcador.
- Despachar la carga.

1.6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y FUENTES

1.6.1. Metodología de la investigación

Descriptiva.- que se orienta a caracterizar o describir las propiedades y características de las variables que integran un problema de investigación, mediante la obtención de información a través de la utilización de fuentes de investigación primaria (encuestas) y secundaria.

La metodología se basa en el “Método de Investigación y Medición que incluyen el procesamiento de datos dando significado operacional a las variables de la encuesta.”⁴

Se escogió esta metodología para obtener de mejor manera las variables del mercado en estudio mediante la utilización de una encuesta de puntos de venta a través de la utilización de preguntas cerradas y dependiendo de los casos categorizada, diseñada para estructurar un panorama más completo de la investigación.

Para aplicar la metodología de investigación propuesta se realizará encuestas a todos los mercados municipales públicos en estudio para determinar de manera más exacta las características y los requerimientos de los nuevos clientes, esto ayudará a definir el perfil de cada mercado e implementar un plan de acción más práctico y cercano a la realidad para la cadena de producción de la empresa.

El tipo de encuesta que se aplicó es el la **encuesta en el punto de venta**, que es “aquella realizada en los pasillos de un establecimiento comercial y que consiste en interceptar a los compradores para solicitarles que rellenen el cuestionario”⁵.

Para PROCARNES los compradores son los 14 puntos de venta de los diferentes Mercados Municipales.

⁴ KISH L., (1972). “Muestreo de Encuestas”. México Ed. Trillas. 1ra Edición.

⁵ Cultural S.A., (1999) Diccionario de Marketing , Pág. 112.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1.1. Macroambiente

2.1.1.1. Entorno político/ legal/ social

La gestión gubernamental que agobia al Estado y las prebendas políticas ha desembocado en una inestabilidad socioeconómica y política en el país entero, por dicha razón hay desconfianza social en el gobierno, observando así descontento general por parte de inversionistas y empresarios, generando la fuga de capitales que han llevado a pérdidas económicas irrecuperables causando perjuicios a toda la nación y lo que es aún peor sin llegar a un consenso general que beneficie a todos.

Debido a la mala distribución de presupuestos para algunos sectores como el agrícola y el avícola que son poco especializados, y no tienen un acceso completo a los nuevos avances tecnológicos y que además cuentan con nuevas restricciones e incrementos arancelarios para la importación de insumos fundamentales que inciden directamente en los costos productivos del sector en estudio, se torna un poco complejo que las pequeñas y medianas empresas logren tener un crecimiento aceptable en la industria, esto hace indispensable la modernización constante de las empresas para permanecer en el mercado y mantener rendimientos aceptables.

2.1.1.2 Entorno económico

Como política monetaria y cambiaria para fomentar una estabilidad macroeconómica se estableció un tipo de cambio fijo (1 dólar = 25.000,00 sucres) para tratar de controlar la inflación; posteriormente se adoptó el modelo monetario de dolarización en junio del año 2.000, que consiste en un proceso donde se reemplazó la moneda doméstica (sucre) por la moneda extranjera “dura” (dólar) como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y cambio (transacción).

Los efectos de la dolarización han sido buenos y malos, como puntos positivos podemos señalar que se redujeron las tasas de interés, sin embargo de mucho no ha servido porque las estadísticas según el Banco Central del Ecuador imprimen incrementos en la inflación en los últimos años.

Se ha generado una disciplina fiscal para que el gobierno no esté posibilitado a emitir dinero sin respaldo resolviendo problemas a corto plazo cuando tiene un déficit fiscal, de tal manera que las formas de financiamiento serían la autogestión (mejoría y aumento en la recaudación de impuestos), préstamos externos.

Como puntos negativos podemos establecer que se ha originado una cierta contracción en la actividad económica, no se ha podido reducir la inflación según lo planificado con lo cual se establece una situación en donde la inflación en dólares es muy alarmante; costos que implicaron adoptar sistemas contables en dólares, falta del medio circulante y fraccionario para las diferentes transacciones comerciales.

La política monetaria en la actualidad se la maneja a través de la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norte América y por tanto cualquier reforma dictada o emitida por ésta afectará directamente a la economía del país, es decir, que existe una marcada dependencia de las políticas monetarias de los Estados Unidos; generando que ciertas exportaciones se reduzcan sustancialmente debido a que los precios en dólares a mercados alternos ya no son competitivos.

2.1.1.3 Entorno Natural

En lo referente a este entorno se determina que la empresa es responsable con el medio ambiente y que procesa sus desperdicios con el menor impacto ambiental debido a su sistema de descomposición de desechos orgánicos y a la cantidad que descompone.

La empresa cuenta con un certificado ambiental emitido por la DIRECCIÓN METROPOLITANA DEL MEDIO AMBIENTE, además de la licencia de funcionamiento metropolitana y el permiso de los bomberos.

Por otro lado es responsable también con sus clientes, puesto que les oferta un producto 100% natural libre de químicos y de preservantes que restan las cualidades nutritivas del producto.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Con el avance tecnológico existen máquinas que disminuyen el tiempo de producción, lo cual hace que los costos se reduzcan estableciendo una economía de escala. Tomando en cuenta que se requiere gran inversión en activos fijos lo cual puede ser una limitante.

Nuevos tipos de insumos que facilitan el proceso de producción y transformación de los bienes ofreciendo un producto de mejor calidad y confianza.

A nivel general el país tiene un retraso considerable en lo que se refiere a tecnología de punta, además no ha planificado una reposición de la maquinaria antigua que se ha tornado obsoleta y encarece la producción de los bienes.

La empresa cuenta con maquinaria tecnológica, sus productos son procesados con el mejor de los cuidados ofreciendo mayor seguridad al cliente, pero la maquinaria actual no es suficiente porque la capacidad instalada no abastece los requerimientos del nuevo mercado en estudio, razón por la cual necesita poner en marcha el proceso de modernización de maquinaria para mejorar la productividad.

2.1.2. Microambiente

2.1.2.1 Rivalidad entre competidores

De la información obtenida en la encuesta anexada se identificaron los siguientes proveedores de carne de pollo criollo en los mercados municipales: Pollo Nacional del Valle, Pollo Cóndor, Carmen Molina, Oswaldo Cayo, Nancy Canencia y PROCARNES. Los competidores serán analizados en función de las siguientes características:

- Participación
- Capacidad instalada
- Precios
- Crecimiento
- Calidad
- Segmentos de mercado

La participación, precios, calidad y segmentos de mercado se obtuvieron de la encuesta realizada a los mercados municipales, la capacidad instalada y el crecimiento se calificaron según infraestructura y capacidad de producción luego de visitar y conocer las instalaciones de cada competidor.

CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA							
COMPETENCIA	PARTICIP.	CAPACIDAD INSTALADA	PRECIOS	CRECIMIENTO	CALIDAD	SEGMENTOS DE MERCADO	TOTAL
Pollo Nacional Valle	12%	2	3	1	2	1	9
Pollo Cóndor	12%	2	2	1	2	1	8
Carmen Molina	3%	1	1	0	1	1	4
Oswaldo Cayo	15%	2	3	1	2	2	10
Nancy Canencia	5%	1	1	1	1	1	5
Procarnes	24%	2	2	2	3	3	12
Déficit	29%	-	-	-	-	-	-
	100%						

Tabla 2.1: Características de análisis de la competencia

Fuente: Apuntes de clase, Cuarto Semestre, Materia: Entorno Empresarial, Ing. Iván Rueda

Elaborado: El autor

Para el análisis de la competencia se utilizará una escala de Lictor donde 3 es alto, 2 es medio y 1 es bajo. El mayor puntaje denotará que una empresa tiene las mejores características que otra. Las calificaciones para el análisis en la tabla 2.2

CUADRO DE CALIFICACIONES			
CAPACIDAD INSTALADA	CALIFICACIÓN	CALIDAD	CALIFICACIÓN
Máxima	3	Óptima	3
Media	2	Media	2
Ninguna	1	Alta	1
NIVEL DE PRECIOS	CALIFICACIÓN	CRECIMIENTO	CALIFICACIÓN
Alto	3	Acelerado	3
Medio	2	Medio	2
Bajo	1	Bajo	1
SEGMENTOS DE MERCADO	CALIFICACIÓN		
Cobertura Total	3		
Cobertura Media	2		

Tabla 2.2: Cuadro de calificaciones para el análisis de la competencia
Fuente: Apuntes de clase, 4to Semestre, Entorno Empresarial, Ing. Rueda
Elaborado: El autor

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		
Competencia agresiva	De 10 en adelante	
Competencia media	De 5 a 9	
No competitivos	De 1 a 4	
COMPETENCIA	TOTAL	ANÁLISIS
Oswaldo Cayo	10	AGRESIVO
Pollo Nacional del Valle	9	MEDIO
Pollo Cóndor	8	MEDIO
Nancy Canencia	5	MEDIO
Carmen Molina	4	NO COMPETITIVO
Procarnes	12	AGRESIVO

Tabla 2.3: Análisis de la competencia.
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: El autor

La calificación de los proveedores en la tabla 2.3 señala a PROCARNES y a Oswaldo Cayo como los competidores más agresivos debido al segmento de mercado que atienden y a la conveniencia en sus precios, posteriormente como competidores medios se encuentran Pollo Nacional del Valle, Pollo Cóndor y Nancy Canencia porque las características de análisis son similares entre ellos y como vendedor no competitivo está Carmen Molina debido a que no cuenta con proyección de crecimiento.

2.1.2.2 Nuevos integrantes potenciales

La industria avícola requiere de un alto monto de inversión inicial siendo esta la mayor barrera de entrada a encontrarse. Entre otras podemos encontrar, la necesidad de experiencia y conocimientos en el proceso de crianza avícola; la creación de líneas de distribución extensas o una fuerza de ventas capacitada para competir. Como nuevos integrantes tenemos a todos los pequeños productores que tratan de proyectarse en una muy reducida proporción en el mercado, estos pueden ser productores artesanales que comercializan su producción de forma ocasional.

2.1.2.3 Empresas que ofrecen productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos de carne de pollo criollo podemos indicar los siguientes: carne de res, pescado, carne de cerdo, carne de borrego, entre otros. Existen varias empresas que producen esta clase de productos pero la principal productora de los mismos y que a su vez compite en la industria avícola es PRONACA. Al tener una integración vertical completa ésta empresa ha expandido su línea de productos para abarcar de mejor manera el mercado de productos comestibles de distribución masiva.

2.1.2.4 Proveedores de materia prima

En este tipo de industria es de suma importancia contar con insumos de primera para ofrecer un producto con calidad. El ave es sensible a las enfermedades por esta razón es necesario suministrar las vacunas, alimentos y cuidados necesarios con el fin de

evitar las mismas. Para esto es primordial contar con Proveedores serios y responsables, que comercialicen productos de calidad.

En la industria avícola se pueden destacar proveedores como: AGROINTER, ALIMENTOS EQUINOCCIAL Y PRONACA, para suministros de alimentos balanceados para aves la empresa tiene dos proveedores: AVITALSA Y AVÍCOLA VITALOA y en lo que respecta a otros insumos como son: comederos, bebederos, vitaminas, etc., está EL AVICULTOR.

La tecnología juega un papel importante en el proceso productivo de las empresas de la industria avícola porque con una maquinaria de punta se puede incrementar la producción y a su vez disminuir costos. Entre la maquinaria necesaria para realizar las operaciones se encuentran: una escaldadora con aislante térmico, una peladora y chillers (tanques de acero inoxidable con aspas que se encarga de mover las aves para lavarlas). Uno de los proveedores Tecnológicos de la empresa sería TEMKO en Colombia, este proveedor recolecta tecnología de Atlanta, Argentina y Brasil, lo que le permite estar actualizado en la tecnología adecuada para la producción y procesamiento del sector avícola.

2.1.2.5 Compradores

La cartera de clientes de la empresa PROCARNES está dirigida a supermercados y tiendas de la localidad de Quito, con mayor énfasis en el sector del sur, centro y norte de de la ciudad. Al ser los pollos un producto de distribución masiva la empresa se ha enfocado en lugares donde el resto de la población puede adquirir el producto. Es por esto que la empresa realiza la venta de su producción a tiendas y supermercados y actualmente también a mercados municipales públicos.

CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. VISIÓN

“La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual enfoca su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente”.⁶

La visión de la compañía PROCARNES es “Constituirse como una empresa líder a nivel regional e interregional, abarcando gran parte del mercado con productos de la mejor calidad; basándose en un compromiso total con la eficiencia, la confiabilidad y la responsabilidad de los procesos productivos, con la innovación y la búsqueda permanente de la excelencia técnica en los mismos para fortalecer progresivamente la presencia en el mercado”.

3.2. MISIÓN

“La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que proporciona una guía consistente en la toma de decisiones de las empresas”.⁷

⁶ Flor G. 2006, “Guía para Elaborar Planes de Negocios”, Ed. Gráficas Paola, 1ra Edición, Ecuador, Pág. 75

⁷ Thompson A, 2001, “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill 11va. Edición, Pág. 4

En base a este concepto se desarrolla la misión de la empresa PROCARNES:

“Producir, procesar y distribuir aves de primera que garanticen la frescura y el contenido nutricional atendiendo cuidadosamente a los deseos y necesidades de nuestros clientes para que pueda ofertarse un servicio personalizado que satisfaga los requerimientos, brindando mayor bioseguridad y beneficio al consumidor final”.

3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.3.1. Valores corporativos

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

- Entre los valores de la empresa PROCARNES están:
- Solidaridad.- para que exista apoyo entre empleados y dirigentes de la empresa.
- Dignidad.- al momento de cometer errores.
- Amabilidad.- para atender mejor a clientes internos como externos.
- Responsabilidad.- Realizar el trabajo cabalmente.
- Honradez.- Mantenerla en todo momento.

3.3.2. Políticas institucionales

Entre las normativas de PROCARNES las políticas institucionales más representativas son:

- Se laborará 4 horas diarias de 04:00 horas AM a 08:00 horas AM.
- Los días productivos de la empresa son cinco, siendo estos días: lunes, martes, jueves, viernes y sábados.
- Está prohibido que el personal lleve fuera del área de trabajo materia prima, productos en proceso o productos terminados sin autorización.
- Se evalúa el desempeño productivo y de personal mensual y trimestralmente.

- Únicamente se adquiere materia prima e insumos que cumplan con los estándares de calidad de la empresa.

3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Diversificar la producción con dos nuevos productos anualmente.
- Aumentar la participación en el mercado el próximo semestre.
- Posicionar la marca como la mejor de las pequeñas empresas dentro del próximo año.
- Procesar 20.000 unidades mensuales. (Actualmente 12.000 unidades) de acuerdo al informe productivo de PROCARNES
- Llegar a consolidar la empresa como una de las más importantes a nivel nacional en un periodo de 5 años.
- Aumentar al 30% la participación de la empresa en la demanda de los mercados en estudio. (Actualmente es el 24%) Según gráfico 4.9

3.5. ESTRATEGIAS

3.5.1. Estrategias genéricas

Estrategia de diferenciación.- Se aplicará una estrategia de diferenciación porque los productos que ofrece la empresa tienen cualidades distintivas como: sabor, frescura, color, textura y presentación, además de la garantía de un producto 100% natural procesado cuidadosamente para que los usuarios disfruten de todos los beneficios de un producto sano y de calidad.

3.5.2. Estrategias de crecimiento

Estrategia de penetración de mercados.- esta estrategia le significa a la empresa explotar las oportunidades que tenga a su alcance para aumentar su cuota de mercado mediante distribución directa por ejemplo, lo que le permitirá reducir costos al no tener intermediarios, también se darán descuentos especiales por volúmenes de compra a los mercados y supermercados, complementariamente se entregará

artículos promocionales tales como gorras, camisetas y delantales para dar a conocer los productos de la empresa.

Desarrollo de producto.- se diseñará una funda transparente con un logotipo pequeño de la empresa para que se aprecie el color del producto que es una de las cualidades distintivas de la empresa.

Se capacitará al personal con nociones para operar maquinaria tecnológica actual para el proceso de aves.

Desarrollo del mercado.- La empresa ingresará a futuro a nivel interregional en mercados como Cuenca, Guayaquil, Ibarra, etc. para consecuentemente proyectarse internacionalmente.

Definir mediante estudios de mercado nuevos segmentos y nichos de mercado generando una expansión rápida y sostenida.

Integración vertical.- Comprar acciones y crear alianzas estratégicas con empresas que se dediquen a fabricar insumos para la crianza de aves, para conseguir precios preferenciales y ganar mayor poder de negociación.

3.5.3. Estrategias funcionales

Financiar a pequeños productores de aves que se conviertan a futuro en proveedores responsables y serios de la empresa.

Relacionarse con universidades que tengan carreras agrarias para que conjuntamente con los estudiantes se puedan llevar a cabo proyectos de interés académico y empresarial.

Financiar proyectos de tesis académicas que beneficien a la empresa y ponerlos en práctica, para alimentar y premiar ideas frescas que ayuden al desarrollo de la empresa y a comenzar a los profesionales jóvenes del Ecuador.

3.6. MAPA ESTRATÉGICO

“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño”.⁸

Para desarrollar un mapa estratégico Kaplan y Norton enumeran cuatro perspectivas principales que una organización debe tener:

- **Perspectiva financiera.**
- **Perspectiva del cliente.**
- **Perspectiva del proceso interno.**
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.**

Perspectiva financiera: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

La perspectiva financiera en PROCARNES está orientada a incrementar sus ingresos a mejorar su productividad y a mejorar la financiación.

Perspectiva del cliente: “La propuesta de valor es la mezcla de: calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo, y por tanto se presentan cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor.

⁸ Kaplan, R. y Norton, D., 2004, “Mapas Estratégicos”, Ed. Gestión 2000, 1ra Edición, Barcelona, pág.189

En lo que a perspectiva de clientes se refiere y de acuerdo a las cuatro perspectivas de valor PROCARNES planea mejorar la compra y liderar con su producto potenciando su marca, tener clientes satisfechos personalizando los requerimientos de los clientes (llave en mano) y aumentar consumidores creando una relación de valor y brindando calidad para el cliente que los demás competidores no puedan logrando que se prefiera productos y servicios de PROCARNES (Cautiverio) .

Perspectiva del proceso interno: Implica lo siguiente:

“El proceso de gestión de las operaciones: tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta.

- El proceso de gestión de clientes: El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.
- El proceso de innovación: El diseño y desarrollo de nuevos productos.
- El proceso social y regulatorio: Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo”⁹

Dentro del proceso interno la propuesta PROCARNES para el proceso de gestión de operaciones y clientes es el mejoramiento organizacional interno para atender la percepción del cliente y el mejoramiento de la comunicación externa con los clientes creando un canal directo cliente vs. Proveedor familiarizando la relación. Para el proceso de innovación el perfeccionamiento de desarrollo y mejoramiento continuo de productos así como la gestión de innovación misma harán posible cumplir con la una parte de la perspectiva global del proceso interno.

Una empresa ecológica respetuosa del medio ambiente y cuidadosa de los recursos con los que procesa sus productos afianzará el proceso social y regulatorio.

Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y de la organización.

⁹ Kaplan, R. y Norton, D., 2004, “Mapas Estratégicos”, Ed. Gestión 2000, 1ra Edición, Barcelona, pág.194

Para la perspectiva de aprendizaje PROCARNES propiciará un buen clima laboral, fidelizará talentos y procurará tener mejores profesionales para desarrollar integralmente capital humano y organizacional adicionalmente se instaurará un mejor canal de comunicación interna para desarrollar y procesar mejor la información dentro de la empresa.

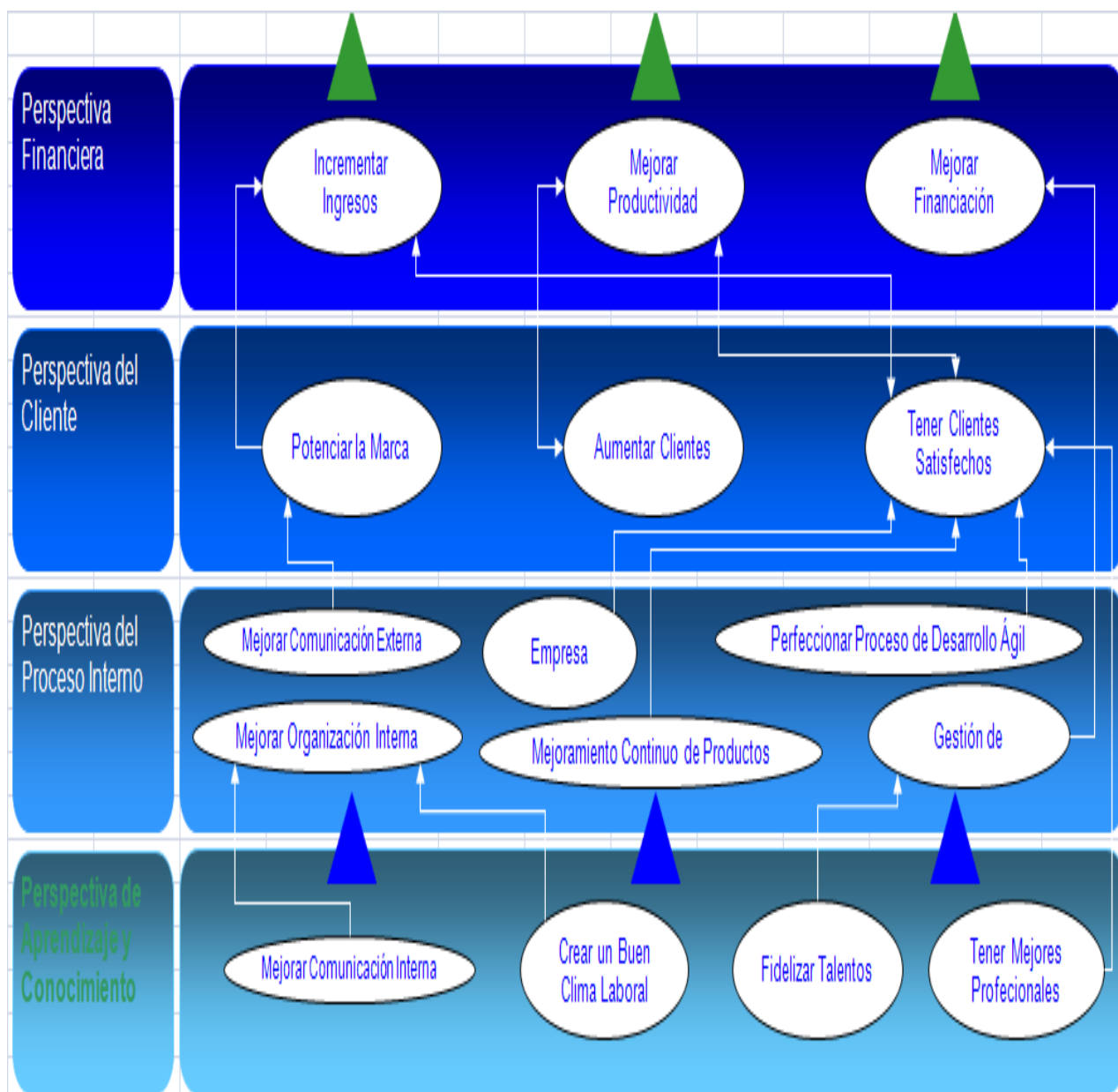


Gráfico 3.1: Mapa estratégico de la empresa Procarnes S.A.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

3.7. ANÁLISIS F.O.D.A

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los siguientes listados puntualizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa:

Fortalezas:

- Buena dirección administrativa.
- Materia prima cuidadosamente procesada.
- Cadena de producción en línea.
- Distribución directa del producto.
- Capacidad instalada.
- Rotación de inventario alta.
- Índice de recuperación de cartera óptimo.
- Alto control sobre cuentas por cobrar.
- Operarios multifunción.
- Estabilidad laboral del personal.
- Niveles jerárquicos definidos.

Debilidades

- Falta de coordinación interdepartamental.
- Estrategias desconocidas por toda la organización.
- Costos altos de producción.
- Limitado acceso a tecnología de punta.
- Poder de negociación de proveedores alto.
- Integración vertical incompleta.
- Limitaciones para producción a escala.
- Activos fijos no productivos.

- Dependencia hacia operarios.

Oportunidades

- Baja competitividad de los pequeños productores.
- Alto monto de inversión para nuevos entrantes.
- Mercado local amplio.
- Nuevos segmentos de mercado.
- Tendencias favorables al consumo de alimentos naturales.
- Nuevas tecnologías para proceso.
- Métodos de crianza avícola innovadores.

Amenazas

- Variación de aranceles para importación de materia prima.
- Variación de aranceles para importación de tecnología.
- Altas tasas de interés.
- Especialización de competencia.
- Descuentos que ofrecen los competidores.
- Precios más bajos de los productores.
- Incumplimiento de proveedores

Con el listado de las variables FODA se priorizó cada una en una matriz siendo 6 la calificación para la de mayor prioridad y 1 la calificación para la de menor prioridad como se muestra a continuación en la tabla 3.1

FODA PRIORIZADO			
FORTALEZAS	PRIORIDAD	OPORTUNIDADES	PRIORIDAD
Buena dirección administrativa.	6	Mercado local amplio.	6
Canal de distribución directo.	2	Alto monto de inversión para nuevos entrantes.	3
Capacidad instalada.	4	Nuevos segmentos de mercado.	5
Cadena de producción en línea.	3	Baja competitividad de los pequeños productores.	4
Óptimo índice de recuperación de cartera	1	Nuevas tecnologías para proceso.	1
Estabilidad laboral del personal.	5	Métodos de crianza avícola innovadores.	2
DEBILIDADES	PRIORIDAD	AMENAZAS	PRIORIDAD
Falta de coordinación interdepartamental.	3	Variación de aranceles para importación de materia prima.	5
Costos altos de producción.	6	Variación de aranceles para importación de tecnología.	4
Poder de negociación de proveedores alto.	2	Altas tasas de interés.	2
Integración vertical incompleta.	5	Especialización de competencia.	3
Limitaciones para producción a escala.	4	Precios más bajos de los productores.	1
Dependencia hacia los operarios.	1	Incumplimiento de proveedores.	6

Tabla 3.1: FODA priorizado.

Fuente: Apuntes de Clase, Ovo Semestre, Materia: Gerencia Estratégica, Ing. Gary Flor.

Elaborado: El autor.

De entre las cuatro variables FODA, tanto fortalezas como debilidades son internas de la empresa, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. La Tabla 3.2 diseña la matriz FODA para luego estructurar las combinaciones que generarán las estrategias.

MATRIZ F.O.D.A		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Buena dirección administrativa.	D1	Falta de coordinación interdepartamental.
		F2	Canal de distribución directo.	D2	Costos altos de producción.
		F3	Capacidad instalada.	D3	Poder de negociación de proveedores alto.
		F4	Cadena de producción en línea.	D4	Integración vertical incompleta.
		F5	Índice de recuperación de cartera optimo.	D5	Limitaciones para producción a escala.
		F6	Estabilidad laboral del personal.	D6	Dependencia hacia los operarios.
OPORTUNIDADES		FO	DO		
O1	Mercado local amplio.				
O2	Alto monto de inversión para nuevos entrantes.				
O3	Nuevos segmentos de mercado.				
O4	Baja competitividad de los pequeños productores.				
O5	Nuevas tecnologías para proceso.				
O6	Métodos de crianza avícola innovadores.				
AMENAZAS		DA	FA		
A1	Variación de aranceles para importación de materia prima.				
A2	Variación de aranceles para importación de tecnología.				
A3	Altas tasas de interés.				
A4	Especialización de competencia.				
A5	Precios más bajos de los productores.				
A6	Incumplimiento de proveedores.				

Tabla 3.2: Matriz FODA.

Fuente: Apuntes de Clase, 8vo Semestre, Materia: Gerencia Estratégica, Ing. Gary Flor.

Elaborado: El autor.

ESTRATEGIAS

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades)

Investigar nuevos requerimientos y preferencias del consumidor dentro de la provincia de Pichincha para ampliar la participación del mercado mediante productos promocionales en nuevos segmentos. F1; O1, O2.

Auspiciar proyectos de investigación que beneficien el desarrollo de la empresa en cuanto a capacidad y productividad con tecnología y nuevos avances en métodos avícolas. F3, F4; O5, O6.

Incrementar la capacidad de distribución de la empresa mejorando constantemente el canal de distribución directa del que la competencia carece. F2; O2, O4.

Construir una cartera de clientes con calificación de riesgo. F5; O1, O3.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas)

Buscar de nuevos socios para evitar créditos y altas tasas de interés. F1; A3.

Modernizar la maquinaria de la cadena de producción para combatir la especialización de la competencia. F4; A4.

Crear una cartera de proveedores con la ayuda de la administración como contingente en caso de incumplimiento de algún proveedor. F1; A6.

Establecer buenos precios basados en los conocimientos de la dirección administrativa. F1; A5.

Incrementar conocimiento de la empresa hacia los procesos implementados por los competidores. F3, F4; A4.

Contratar personal especializado que haya trabajado en la competencia. F6; A4.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades)

Promover capacitación en todos los departamentos de la empresa para una mejor gestión laboral que trabaje en pro de mejoras productivas recomendadas por los empleados para tener más contacto y control con el personal. D1, D6; O5, O6.

Estructurar un plan de inversión para reducir costos de producción, que permita completar la integración vertical y nos coloque delante de nuestros competidores para que el mercado nos prefiera. D2, D4, D5; O1, O3, O4, O5.

Determinar posibles mejoras productivas D4; O2.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas)

Mejorar la comunicación interdepartamental para buscar alternativas de materia prima y tecnología debido a la variación arancelaria de la misma. D1; A1, A2.

Establecer mejores tratos con los proveedores y negociar calendarios de entrega con multa por incumplimiento de cualquiera de las partes. D3; A6.

Establecer un sistema financiero que optimice los costos de producción para poder ofertar un mejor precio a los clientes. D2; A4, A5.

Establecer alianzas con empresas dedicadas a producir productos afines o complementarios. D2, D4, D5; A4, A5, A6.

3.7.1. Matriz de priorización de análisis interno

La matriz de factores internos consiste básicamente en la definición de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa en sus distintos departamentos. Con esta matriz la empresa puede determinar qué sector necesita ser mejorado y cual necesita mantenerse en el rumbo actual.

El procedimiento para realizar esta matriz será el siguiente:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada.
- Asignar una clasificación de -2 a 2 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = -2), una debilidad menor (clasificación = -1), una fortaleza menor (clasificación = 1), una fortaleza importante (clasificación = 2)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.
- Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de -2 a otro alto de 2, siendo 0 el resultado promedio.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS					
FACTORES	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	FORTALEZAS/ DEBILIDADES
Conocimientos y buena dirección administrativa.	9	0.03	2	0.06	Fortalezas
Participación de mercado aceptable.	9	0.03	2	0.06	Fortalezas
Buena imagen corporativa.	8	0.02	1	0.02	Fortalezas
Toma de decisiones consensuada.	7	0.02	1	0.02	Fortalezas
Motivación empresarial.	7	0.02	2	0.04	Fortalezas
Contacto limitado con empleados.	8	0.02	-2	-0.05	Debilidades
Falta de coordinación interdepartamental.	8	0.02	-2	-0.05	Debilidades
Falta de experiencia de gerencia	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Estrategias desconocidas por la organización.	8	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Falta de asistentes capacitados para gerencia.	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Materia prima cuidadosamente procesada.	9	0.03	1	0.03	Fortalezas
Cadena de producción en línea.	10	0.03	2	0.06	Fortalezas
Distribución directa del producto.	9	0.03	1	0.03	Fortalezas
Capacidad instalada.	9	0.03	1	0.03	Fortalezas
Rotación de inventario alta.	8	0.02	2	0.05	Fortalezas
Costos altos de producción.	10	0.03	-2	-0.06	Debilidades
Limitado acceso a tecnología de punta.	9	0.03	-1	-0.03	Debilidades
Poder de negociación de proveedores alto.	8	0.02	-2	-0.05	Debilidades
Integración vertical incompleta.	9	0.03	-1	-0.03	Debilidades
Limitaciones para producción a escala.	8	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Índice de recuperación de cartera bueno.	9	0.03	2	0.06	Fortalezas
Posibilidad de encaje alta.	7	0.02	1	0.02	Fortalezas
Alto circulante de dinero.	7	0.02	1	0.02	Fortalezas
Alto control sobre cuentas por cobrar.	8	0.02	1	0.02	Fortalezas
Asesoramiento a cliente sobre formas de pago.	6	0.02	1	0.02	Fortalezas
Centralización de finanzas en una sola persona.	8	0.02	-2	-0.05	Debilidades
Disminución de margen de utilidad.	9	0.03	-1	-0.03	Debilidades
Activos fijos no productivos.	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Falta de delegación sobre depósitos.	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Mezcla de gastos personales en empresa.	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Capacitación continua del personal	9	0.03	2	0.06	Fortalezas
Operarios multifunción.	8	0.02	1	0.02	Fortalezas
Estabilidad laboral del personal.	8	0.02	2	0.05	Fortalezas
Rotación de empleados baja.	7	0.02	1	0.02	Fortalezas
Niveles jerárquicos definidos.	8	0.02	1	0.02	Fortalezas
Altos costos de capacitación.	9	0.03	-2	-0.06	Debilidades
Dependencia hacia operarios.	8	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Falta de lealtad a la empresa de los empleados.	7	0.02	-1	-0.02	Debilidades
Marca no registrada.	10	0.03	-2	-0.06	Debilidades
Registro sanitario en trámite.	10	0.03	-1	-0.03	Debilidades
TOTAL	326	1		0.018404908	EMPRESA CON FORTALEZAS
Debilidad importante	-2				
Debilidad menor	-1				
Fortaleza menor	1				
Fortaleza importante	2				

Tabla 3.3: Matriz de factores internos.

Fuente: Apuntes de Clase, Octavo Semestre, Materia: Gerencia Estratégica, Ing. Gary Flor.

Elaborado: El autor.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de factores internos se demuestra que la empresa PROCARNES cuenta con mayores fortalezas que debilidades. La empresa debe tener como objetivo continuar mejorando estas fortalezas y a su vez transformar aquellos factores considerados como debilidades en fortalezas.

3.7.2. Matriz de priorización de análisis externo

La matriz de factores externos le permite a la empresa determinar las oportunidades y amenazas que existen en la industria. Con esta matriz la empresa empezará la comparación con su competencia para determinar los factores a mejorar.

La metodología a ser utilizada en esta matriz será la siguiente:

Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa.

Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS					
FACTORES	IMPORTANCIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	OPORTUNIDADES/ AMENAZAS
Oferta deficiente por parte de los pequeños productores.	7	0.04	1	0.04	Oportunidad
Conocimiento de mercado para nuevos entrantes.	10	0.05	2	0.11	Oportunidad
Alto de monto de inversión para nuevos entrantes.	10	0.05	2	0.11	Oportunidad
Creación de alianzas estratégicas con proveedores.	8	0.04	1	0.04	Oportunidad
Mercado local amplio.	9	0.05	2	0.10	Oportunidad
Tendencias a estilos de vida más naturales.	7	0.04	1	0.04	Oportunidad
Posibles adaptaciones de producto.	9	0.05	2	0.10	Oportunidad
Entrega de producto a domicilio.	6	0.03	1	0.03	Oportunidad
Existencia de clientes eventuales.	6	0.03	1	0.03	Oportunidad
Nuevas tecnologías para proceso.	10	0.05	2	0.11	Oportunidad
Métodos de crianza avícola innovadores.	10	0.05	2	0.11	Oportunidad
Variación de aranceles para importación de materia prima.	9	0.05	-2	-0.10	Amenaza
Variación de aranceles para importación de tecnología.	10	0.05	-2	-0.11	Amenaza
Altas tasas de interés.	10	0.05	-2	-0.11	Amenaza
Inestabilidad política y económica.	7	0.04	-1	-0.04	Amenaza
Descuentos de competencia.	8	0.04	-2	-0.09	Amenaza
Especialización de competencia.	9	0.05	-2	-0.10	Amenaza
Tácticas de disminución de precios por parte de Pronaca.	9	0.05	-2	-0.10	Amenaza
Enfermedades avícolas.	8	0.04	-1	-0.04	Amenaza
Competencia desleal.	6	0.03	-1	-0.03	Amenaza
Incumplimiento de proveedores.	9	0.05	-2	-0.10	Amenaza
Poca cobertura en caso de riesgos y siniestros.	6	0.03	-1	-0.03	Amenaza
TOTAL	183	1		-0.027322404	EMPRESA CON AMENAZAS

Debilidad importante	-2
Debilidad menor	-1
Fortaleza menor	1
Fortaleza importante	2

Tabla 3.4: Matriz de factores externos.

Fuente: Apuntes de Clase, Octavo Semestre, Materia: Gerencia Estratégica, Ing. Gary Flor.

Elaborado: El autor.

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de factores externos, podemos apreciar que la empresa PROCARNES tiene un ambiente externo con influencia mayor de amenazas. Por esto, la empresa deberá enfocar esfuerzos sobre las mismas con el fin de lograr transformarlas en oportunidades.

3.8. ANÁLISIS INTERNO

La empresa PROCARNES fue creada en base a una idea de negocio familiar, que fue desarrollándose y tomando forma hasta llegar a convertirse en una pequeña empresa seria y responsable desde su constitución en el año 2007.

El giro del negocio es el procesamiento y comercialización de carne de aves criollas.

3.8.1. Nivel gerencial

La empresa PROCARNES se encuentra en un mercado con mucho potencial, que ha ido creciendo y volviéndose más exigente día a día, la demanda se ha visto desatendida e insatisfecha por la poca especialización de la competencia directa porque no se ha preocupado por desarrollar nuevos o mejores métodos de producción.

La directiva y el gerente general conjuntamente con el jefe de producción investigan nuevos métodos de crianza de aves o a su vez maquinaria tecnológica actual que sean factibles y beneficiosos para los procesos de producción.

La administración de la empresa PROCARNES está basada en la experiencia de su fundador y sus colaboradores y busca obtener prioritariamente un rendimiento económico y financiero positivo, mediante esto la actual gerencia estructuró funcionalmente cada área y delineó las acciones a ejecutarse dentro de las mismas.

A continuación la estructura organizacional de la empresa PROCARNES

3.8.1.1 ORGANIGRAMA.-

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.¹⁰

- De acuerdo a su naturaleza se clasifican en

Microadministrativos: que corresponden a una sola organización.

Macroadministrativos: Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos: Consideran una o más organizaciones del mismo sector o actividad.

- Por al ámbito se clasifican en:

Generales: Contienen información representativa de una organización.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

- Referente a su contenido se clasifican en:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas la unidades administrativas de una organización.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen las unidades.

- Con relación a los puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades de puestos y plazas existentes para cada unidad.

- Por presentación se clasifican en:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo.

Mixtos: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

De bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

¹⁰ Franklin B. 2004, “Organización de Empresas” Ed. McGraw-Hill, 2da Edición, México, Pág. 78

El orgánico estructural PROCARNES es vertical y esta presentado de arriba hacia abajo con la directiva a la cabeza y disgregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Según Franklin son los de uso más generalizado en la administración y los más recomendados por los manuales de organización.

EMPRESA PROCARNES S.A.

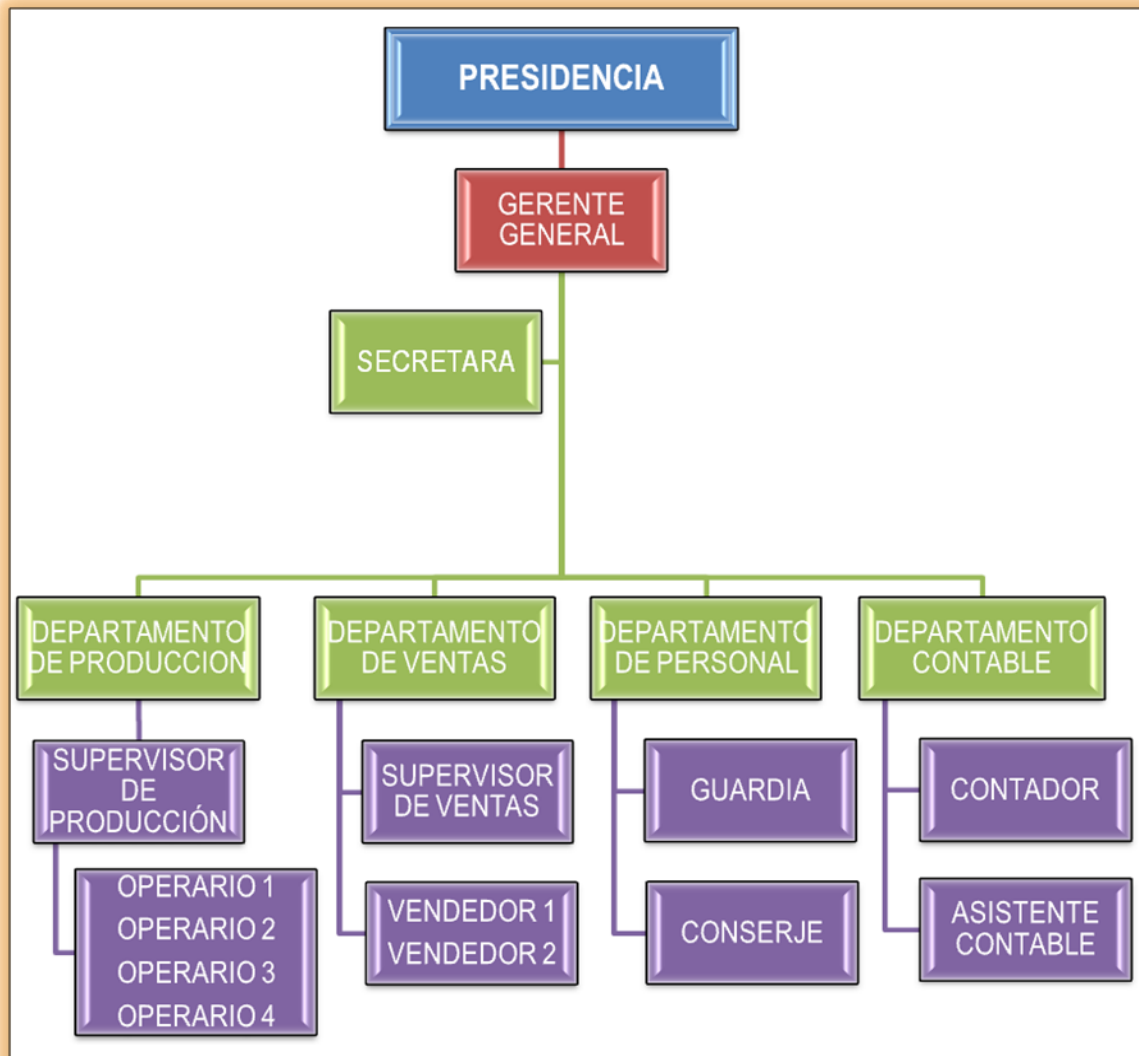


Gráfico 3.2: Organigrama de la empresa PROCARNES.

Fuente: PROCARNES S.A.

Elaborado: El autor.

Dado el orgánico estructural, la empresa PROCARNES está compuesta por los siguientes niveles:

Directiva:

- Presidencia.- Evaluar el normal funcionamiento de la empresa

Administración:

- Gerente General.- Medir el desempeño en producción y ventas
- Secretaria.- Coordina comunicación y reuniones entre administración y el resto de departamentos

Departamento de Producción:

- Supervisor de producción.- Entrega producción perfectamente revisada a ventas
- Operario 1.- Encargado de sacrificio y desangre
- Operario 2.- Encargado de escaldado y desplume
- Operario 3.- Encargado de eviscerado y limpieza
- Operario 4.- Encargado de lavado y empaque

Departamento de Ventas:

- Supervisor de Ventas.- Responsable del despacho de la producción a vendedores
- Vendedor 1.- Ventas en la zona norte
- Vendedor 2.- Ventas en la zona sur

Departamento de Personal:

- Guardia.- Velar por la seguridad de la planta de producción
- Conserje.- Mantenimiento de la planta y oficinas

Departamento de Contabilidad

- Contador.- Entrega balances y estados de la empresa al Gerente General
- Auxiliar.- Registro de facturas de proveedores y ventas

La directiva y administración están a cargo de la familia, en cuanto a operatividad el personal es contratado mediante referencias y algunas agencias de empleos. En relación a los operarios de la planta estos son multifunción, es decir, que cada puesto de trabajo es rotativo, lo que los hace capaces de realizar cualquier actividad con completa destreza sin problema durante el proceso productivo, con los vendedores se maneja un sistema alterno de rutas que cambia cada 15 días para evitar percances con los clientes, el tema de la seguridad ha sido considerado dentro del presupuesto de

gastos de la empresa y está a cargo de la empresa de seguridad PRANA, la secretaria, el contador y el auxiliar estarán a cargo de una empresa consultora.

3.8.2. Ventas

Los segmentos de mercado en los cuales la empresa esta posicionada desde hace algunos años son tiendas y supermercados que serían los clientes fijos o habituales. La rotación de los productos es óptima así como también lo es la recuperación de cartera, estos dos factores hacen de nuestros clientes segmentos atractivos y rentables.

PROCARNES desarrolla sus ventas de la siguiente manera:

Una vez realizada la entrega el vendedor además de proporcionar la factura tiene la obligación de entregar al cliente la orden de compra electrónica en la que el cliente puede constatar el tipo de producto, la cantidad en unidades y en libras, el precio unitario, el valor a cancelar, el saldo anterior, abonos y el saldo actual de su cuenta, si el cliente está satisfecho con la entrega el vendedor procede a tomar la nueva orden para la siguiente visita pero si hubiere algún tipo de inconformidad por parte del cliente el vendedor tiene 36 horas para resolver el inconveniente.

El supervisor de ventas programa visitas periódicas para recolectar y evaluar inquietudes, quejas y nuevos requerimientos. En el caso de clientes antiguos las visitas son una vez por mes puesto que ya están familiarizados con el sistema y conocen el procedimiento para obtener información, realizar pedidos o en su defecto reclamos, en el caso de clientes nuevos las visitas son cada 15 días y se mantiene contacto telefónico cada 8 días para asesoramiento de manejo de producto así como también de horarios de entrega, información del servicio y del producto, etc.

Cuando hay incrementos o decrementos en los precios o descuentos y promociones en los productos, la información es enviada vía e-mail y por escrito a través de nuestros vendedores con 2 días de antelación para que los clientes tomen las medidas necesarias y obtengan el mayor beneficio de la información.

Si el cliente necesita información más ampliada, puede contactarse vía e-mail o telefónicamente para pedir que un vendedor lo visite personalmente y aclare todas sus inquietudes.

En lo referente a clientes nuevos los días miércoles los vendedores tratan de buscar otras tiendas o supermercados y visitan a los potenciales llevando productos de muestra que son vendidos a mitad de precio para que los posibles clientes compren el producto y lo puedan probar además se proporciona trípticos publicitarios que comunican el uso y beneficios de los productos con el e-mail, fax y teléfonos de información de la empresa y por último la tarjeta de presentación del vendedor. (Véase anexo 12 de la tarjeta de presentación y anexo 13 del tríptico).

Cada vendedor tiene una ficha para hacer seguimiento de sus posibles clientes que se encuentra en el Anexo 7 y cada vendedor tiene que presentar un informe de avance todos los lunes en la reunión de ventas con el supervisor.

La mejor publicidad de la empresa es la satisfacción de sus clientes y la buena relación con los mismos, ellos se encargan de referirla, ayudándola a consolidar su cartera de clientes.

3.8.3. Producción

La empresa tiene una capacidad productiva y tecnología aceptables, pero con la nueva adquisición de maquinaria tiene gran potencial para ser una de las mejores empresas en el sector avícola. Al momento dispone de un paredón con capacidad para sacrificar 10 aves por minuto, una escaldadora que remoja 5 aves por minuto, una desplumadora que pela 5 aves por minuto y 2 chillers con capacidad para 150 aves que forman la cadena de producción. (Véase Anexo 8). También tiene 4 camiones para realizar las entregas en las diferentes rutas del sur, centro y norte de la ciudad.

La empresa PROCARNES se encuentra ubicada en la parroquia de Tumbaco, en la calle Panecillo #850 y Guayaquil y cuenta con infraestructura propia adecuada al sistema de producción, además dada su ubicación puede acceder fácilmente a mano

de obra barata y capacitada, varias alternativas de proveedores de insumos y también un buen número de proveedores de materia prima, puesto que en el sector existen gran cantidad de granjas avícolas pequeñas y grandes que se dedican a este tipo de negocio.



Gráfico 3.3: Ubicación PROCARNES.
 Fuente: www.googlemap.com
 Elaborado: El autor.

La capacidad de la empresa es de 95% y actualmente se encuentra funcionando al 90% de su capacidad, por otro lado la cadena de producción en línea está compuesta de seis etapas: sacrificio, escaldado, desplumado, eviscerado, lavado y empacado como lo muestra el siguiente diagrama del proceso productivo PROCARNES:

NOMENCLATURA UTILIZADA PARA LA DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	
○	Actividad
□	Verificación
→	Transporte
D	Demora o espera
▽	Almacenaje

Tabla 3.5: Nomenclatura para la diagramación del proceso
 Fuente: Investigación realizada.
 Elaborado: El autor.

DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO PROCARNES					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Recepción de aves en muelle de descarga	X				
Transporte de aves a preselección			X		
Selección de aves aptas para el proceso		X			
Espera ingreso de aves a cadena de faenamiento				X	
Ingreso de aves a cadena de producción	X				

Tabla 3.6: Diagramación del proceso productivo.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

ATURDIDO Y SACRIFICIO					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Colgado de aves en transportador aéreo	X				
Aturdimiento eléctrico	X				
Sacrificio	X				
Paso por canal de desangre	X				
Espera desangre completo para iniciar escaldado				X	

Tabla 3.7: Aturdido y sacrificio.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

ESCALDADO Y DESPLUME					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Escaldado a 72 ° C. de temperatura	X				
Desplume	X				
Descuelgue	X				
Transporte a mesa para limpieza de garras			X		
Limpieza de garras	X				
Transporte a mesa de eviscerado			X		

Tabla 3.8: Escaldado y desplume.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

EVICERAMIENTO					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Depósito en orden para eviscerado					X
Eviscerado		X			
Transporte a mesa de preparación y separación				X	
Separación de menudencias (cortado de patas, cabezas, mollejas hígados)	X				
Transporte de pollos y menudencias a chillers de enfriamiento				X	

Tabla 3.9: Evisceramiento.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

ENFRIAMIENTO Y LAVADO					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Depósito de pollos y menudencia en chillers por separado					X
Espera enfriamiento del pollo y menudencias procesados				X	
Extracción de pollos y menudencias de chillers	X				
Transporte de pollos y menudencias a chillers de lavado			X		
Depósito de pollos y menudencia en chillers por separado					X
Lavado de pollos y menudencias procesadas	X				
Extracción de pollos y menudencias de chillers	X				
Transporte de pollos y menudencias a control de calidad			X		

Tabla 3.10: Enfriamiento y lavado.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

CONTROL DE CALIDAD Y EMPAQUE					
ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽
Selección de pollos y menudencias para empaque		X			
Transporte de pollos y menudencias a empaque			X		
Empaque de pollos y menudencias por separado	X				
Cubicación de pollos y menudencias en jabs por separado	X				
Transporte de pollos y menudencias a muelle de despacho			X		

Tabla 3.11: Control de calidad y empaque.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado: El autor.

El proceso tiene una duración promedio de 4 horas e inicia a las 4 a.m. finalizando a las 8 a.m., este sistema garantiza la frescura y calidad del producto. Los días productivos a la semana son cinco: lunes, martes, jueves, viernes y sábado, los días miércoles se destinan para gestiones varias y los vendedores se dedican a buscar clientes, se comprime al máximo el desperdicio de materia prima y de existir se lo vende por kilos a los asaderos, los desperdicios como las plumas, la sangre y el excremento se los vende como abono orgánico y las vísceras son procesadas y vendidas en los camales.

El ciclo de crecimiento de las aves que procesa la empresa es de diez semanas, dos semanas más que el promedio de las demás empresas, lo que garantiza un mejor producto debido a que en las dos semanas adicionales se habilita un programa de nutrición desarrollado por la empresa para desintoxicar a las aves que consiste en

suministrar únicamente morochillo partido libre de hormonas y persevantes que proporcionarán el color y sabor único de una ave criada naturalmente.

3.8.4. Administración

A nivel administrativo se realizan balances semanales para mantener flujos de caja saludables así como un mejor control de los recursos., en el sistema que maneja la empresa se cuenta con una herramienta para hacer seguimiento al movimiento de las cuentas de los clientes y cuando uno de estos se atrasa en sus pagos el sistema bloquea automáticamente el crédito dejando imposibilitado al despachador de enviar la orden y al vendedor de realizar entregas hasta que el cliente se ponga al día con sus obligaciones.

Según planificación presupuestaria se evalúa los resultados de los objetivos elaborados por ventas y por producción para hacer correcciones o certificar los mismos, esto le permite a la empresa llevar mejor control en los costos de producción por si eventualmente requiere contratar más mano de obra o comprar materia prima más costosa debido a incrementos en los precios, por otro lado contará con precios más reales para ventas y una noción más clara de la variación de los inventarios, De existir exceso de liquidez el dinero es enviado a un fondo de inversión de corto plazo en el sistema financiero del banco Pichincha o Produbanco.

3.8.5. Personal

Se realizan contratos de 3 meses a prueba tiempo en el cual se valora liderazgo, responsabilidad, honradez y estabilidad del elemento humano para determinar aptitudes y actitudes y capacitarlo para relacionarlo a la empresa o despedirlo, la empresa tiene a su cargo personal especializado y experimentado capaz de tomar decisiones y que responde al perfil determinado por la empresa (autónomo, honrado, eficaz y eficiente).

La seguridad, el ambiente de trabajo y transporte son elementos que la empresa tiene como factores motivacionales para sus empleados además de un sistema de bonificaciones por desempeño y productividad.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE MERCADO

4.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO

“La mercadotecnia es una actividad humana que está relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el objeto de satisfacer necesidades y deseos humanos”¹¹

El concepto de marketing se apoya en tres pilares:

-Mercado segmento - Necesidades del cliente y Rentabilidad

Es decir que la mercadotécnica adopta una perspectiva de afuera hacia adentro, comienza con un mercado bien definido, se concentra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades que afectarán a los clientes y produce utilidades al satisfacerlos.

En base al proyecto se determinará el mercado segmento, se perfilará cada uno para conocer las necesidades del cliente y se analizará la rentabilidad de los mismos en los resultados de la investigación y la evaluación financiera.

Para el estudio se pudo identificar el siguiente segmento de mercados municipales públicos:

MERCADOS MUNICIPALES PÚBLICOS

- Mercado Central
- Mercado Santa Clara
- Mercado Ñaquito
- Mercado Mayorista

¹¹ Philip Kotler, 1996, Dirección de Mercadotecnia, Análisis planeación Implementación y Control” Ed. Prentice Hall, 8va Edición, México.

El segmento de mercado se resume a continuación en la tabla 4.1

SEGMENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA PROCARNES EN LA CIUDAD DE QUITO			
CIUDAD	SECTOR	MERCADO	NUMERO DE PUESTOS
Quito	Centro	Mercado Central	4
Quito	Centro Sur	Mercado Santa Clara	3
Quito	Centro Norte	Mercado Iñaquito	2
Quito	Sur	Mercado Mayorista	5
TOTAL			14

Tabla 4.1: Segmento de mercado de la empresa PROCARNES en la ciudad de Quito.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

El estudio está realizado únicamente para la ciudad de Quito, que es donde la empresa requiere un crecimiento y posicionamiento paulatino en la industria, para luego expandirse interregionalmente, utilizando la experiencia y conocimientos adquiridos y realizar una mejor gestión a posteriores aplicaciones en las demás ciudades del Ecuador.

4.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Debido a lo reducido que es el mercado razón del proyecto se decidió encuestar a todos los puestos que venden carne de pollo criollo en cada uno de los mercados anteriormente determinados.

4.3. PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta de preguntas abiertas y cerradas que facilitó elaborar los perfiles de cada mercado e interpretar mejor los resultados.

(Anexo 9)

Las variables tomadas en cuenta para el estudio de mercado fueron: por frecuencia de uso, cantidad requerida en unidades, cantidad requerida en libras y monto de las compras del producto.

El análisis y detalle de cada pregunta se desglosa así:

PREGUNTA 1. ¿Qué tipo de carne de pollo vende en su puesto?

- a) Carne de pollo blanco ____
- b) Carne de pollo criollo ____
- c) Carne de pollo blanco y criollo ____

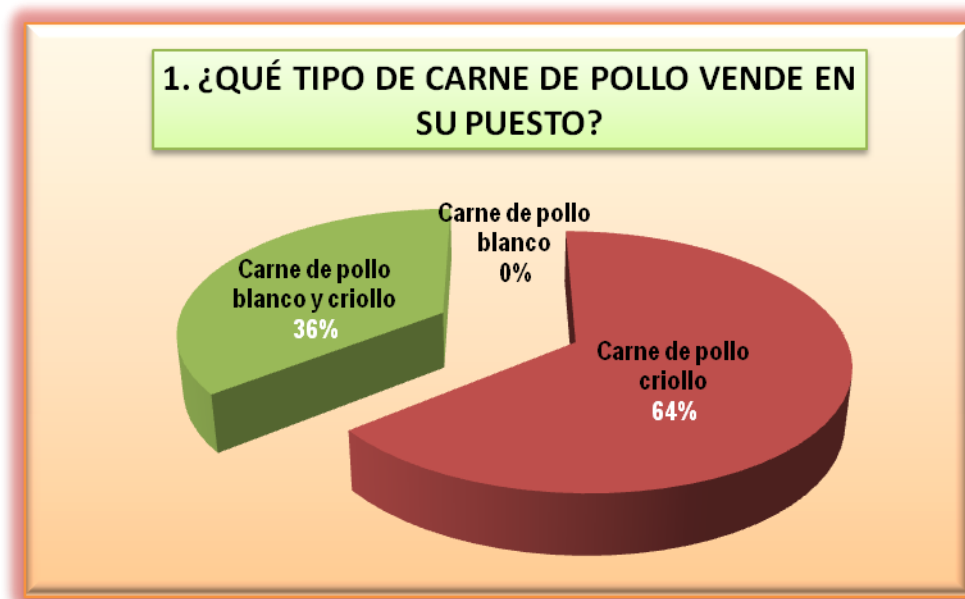


Gráfico 4.1. PREGUNTA 1
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: El autor.

El 64% de los puestos de venta de pollo criollo y el 36% vende los dos tipos de carne, la mayoría vende carne de pollo criollo y los que venden los dos tipos de carne lo hacen en menor proporción, esto significa que hay una tendencia favorable al consumo de carne de pollo criollo en los mercados municipales.

PREGUNTA 2. Escriba el nombre de uno o de varios proveedores que conozca de pollo criollo.

La encuesta reconoció los siguientes proveedores:

Procarnes, Pollo nacional del valle, Pollo cóndor, Carmen Molina, Oswaldo Cayo y Nancy Canencia.

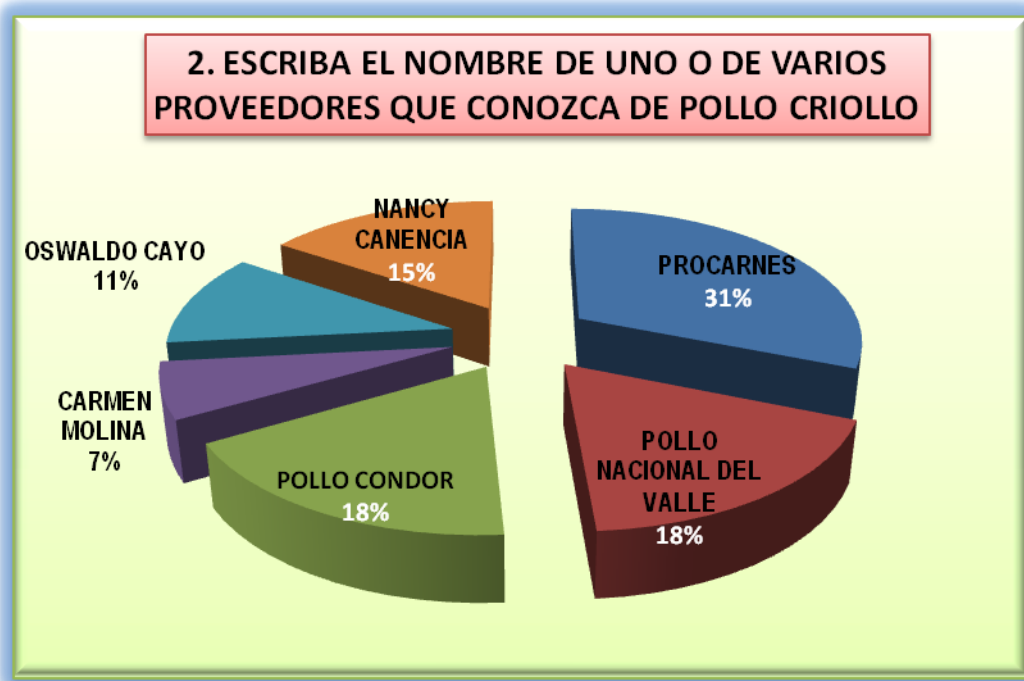


Gráfico 4.2. PREGUNTA 2

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

De los actores reconocidos en los mercados Procarnes tiene el mayor reconocimiento con un 31%, luego siguen Pollo Nacional del Valle y Pollo Cóndor con el 18%, Nancy Canencia con el 15%, Oswaldo Cayo con el 11% y por último Carmen Molina con el 7%.

PREGUNTA 3. ¿Es suficiente la cantidad de carne de pollo criollo que le proporciona su proveedor?

Si___ No___

¿Cuántas unidades suministra su proveedor?___

¿Cuántas unidades necesita semanalmente?___

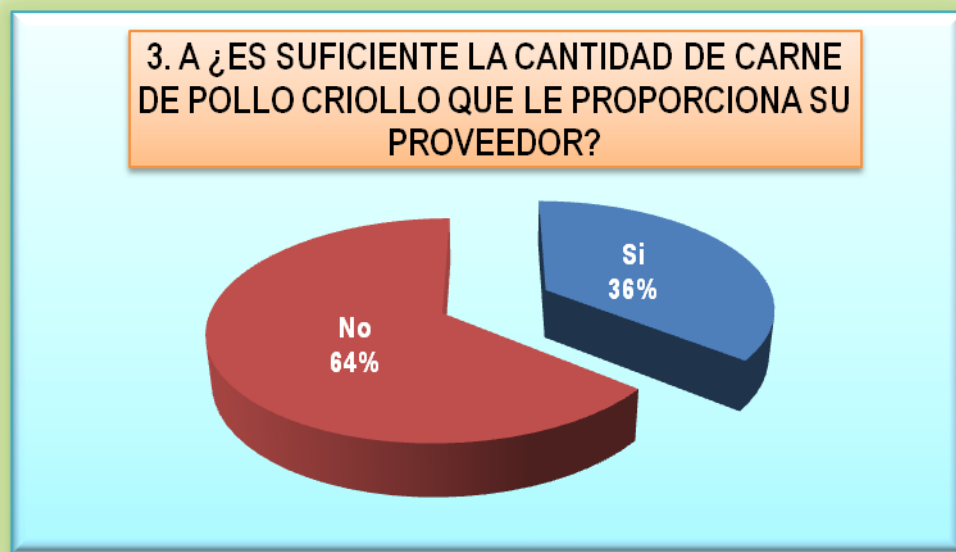


Gráfico 4.3. PREGUNTA 3

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

El 64% que es más de la mitad del mercado encuestado está parcialmente abastecido, con lo que solo el 36% restante está satisfecho, de tal manera que hay un buen porcentaje que hace justificable el proyecto.

En lo referente a unidades suministradas y necesarias se obtuvo los siguientes porcentajes en el GRÁFICO 4.4



Gráfico 4.4. PREGUNTA 3
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: El autor.

El GRÁFICO 4.4 demuestra que hay un déficit de 1,220.00 unidades semanales entre las unidades suministradas y necesarias en el abasto de pollo criollo, esto equivale a 4,880.00 pollos mensuales 58,560.00 pollos anuales.

PREGUNTA 4. ¿Cuál es el peso promedio en libras que necesita que tengan los pollos criollos?

4.0 libras

4.5 libras

5.0 libras

5.5 libras

6.0 libras

Más _____

Cuántas libras _____

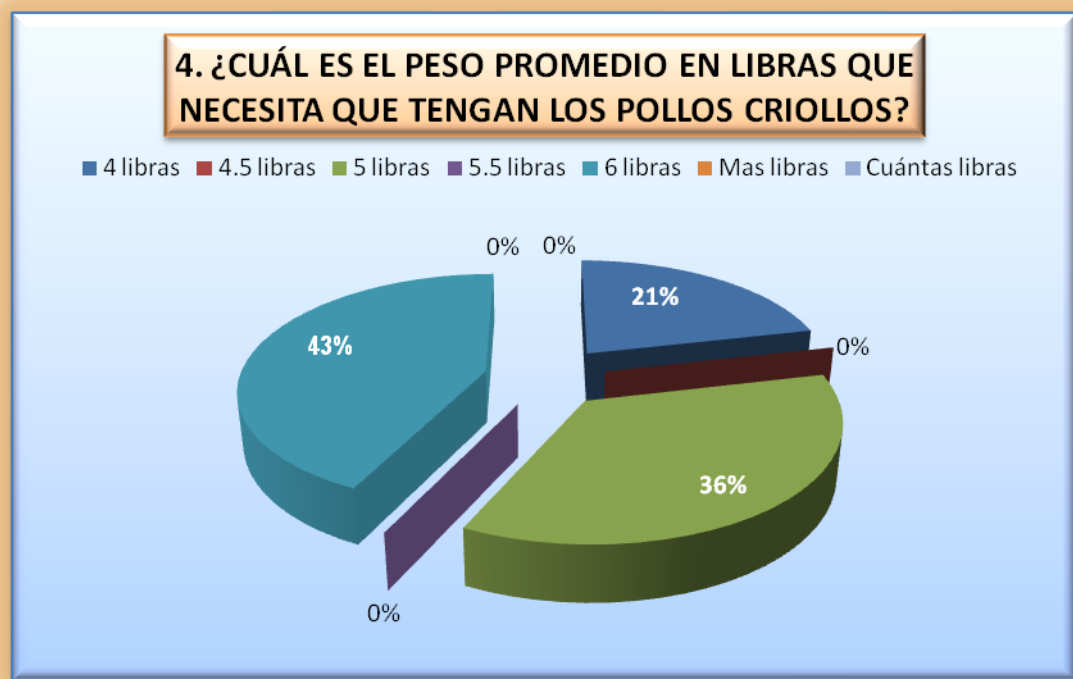


Gráfico 4.5. PREGUNTA 4

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

Para el 43% del mercado el peso ideal de los pollos criollos es de 6 libras, para el 36% de 5 libras y para el 21% de 4 libras, el rango oscila entre 4 – 5 y 6 libras.

Como resultado el peso promedio sería de 5.20 libras que es un volumen mucho más manejable y acercado a la realidad.

PREGUNTA 5. ¿Cuál es el precio promedio de la libra de pollo criollo?

Para evitar sugerencias al colocar rangos de valores que muy difícilmente pueden arrojar datos verdaderos se dejó la pregunta abierta para que el posible cliente determine el verdadero precio y no tienda a escoger el precio más bajo de un rango ya establecido.

El gráfico 4.6 ilustra los precios promedio a nivel de los mercado municipales en estudio.

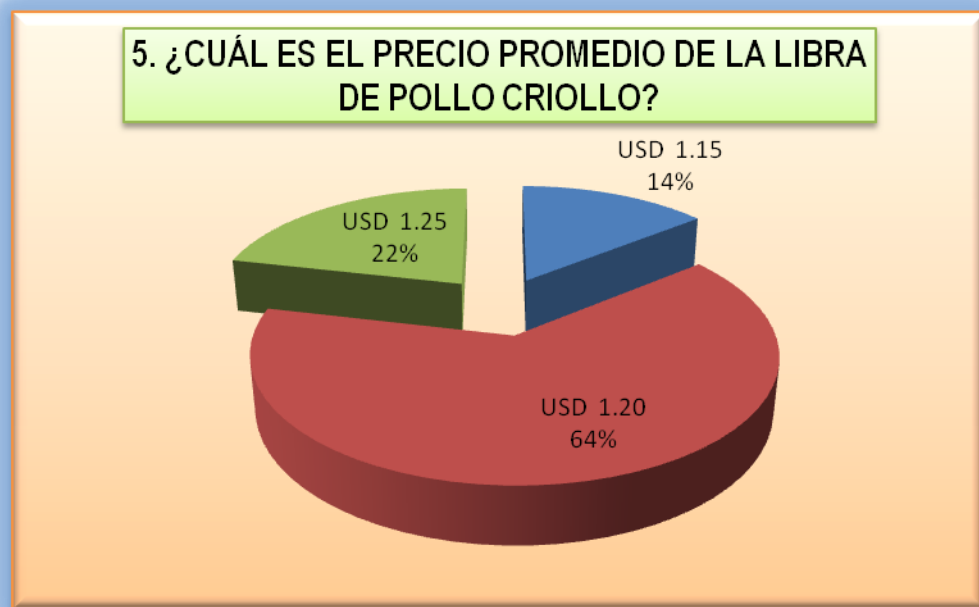


Gráfico 4.6. PREGUNTA 5
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: El autor.

Para el 64% del mercado el precio promedio es de USD 1.20 que representa más del 50% de los puestos de venta de pollo criollo, el 22% tiene un precio promedio de USD 1.25 y el 14% es de USD 1.15.

Este factor es de gran importancia competitiva para la empresa porque el precio promedio destinado para el proyecto es de USD 1.15

PREGUNTA 6. ¿Cómo necesita que sea la presentación de los pollos criollos?

Funda transparente

Funda con marca

Sin funda

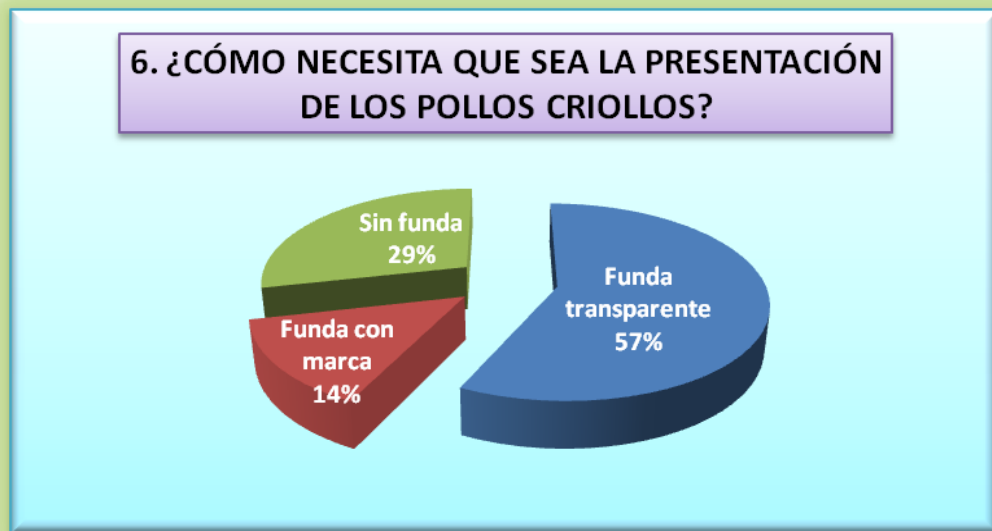


Gráfico 4.7. PREGUNTA 6

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

La preferencia en la presentación del producto es en funda transparente como lo indica el 57% del mercado, el 29% prefiere los pollos criollos sin funda y el 14% necesita que los pollos vengan con funda y marca.

La preferencia por un producto sin marca se debe a que la gente tiene un concepto distinto de la presentación del pollo criollo porque tiene dos distintivos que son: el color y el tamaño, por lo que si se lo tapa con una fundas y marcas que no permitan visualizar estas cualidades el cliente duda de estos atributos.

La empresa adaptará este requerimiento empacando sus pollos criollos en fundas transparentes con un pequeño logotipo en el centro de toda la funda para que pueda apreciarse tanto el color como el volumen del producto.

4.4. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de la tabulación de las encuestas y en base a las entrevistas y visitas para recolectar preferencias y gustos de los clientes se definen los siguientes perfiles y requerimientos por cada mercado municipal:

Mercado Central.- Las compras son periódicas, prefieren tener producto fresco y no congelado por lo que no manejan mucho stock en cuanto a carne de pollo criollo.

Los pagos de las facturas son en cada visita, esto es, se entrega el pedido y se le da la facilidad al cliente de que venda el producto y cancele la orden en el próximo pedido que realice, de lo contrario se aplica crédito con un cheque a 8 días y sus requerimientos mensuales de carne de pollo criollo, están dados en unidades, libras y dólares en la tabla 4.2.

MERCADO CENTRAL					
CLIENTE	CANTIDAD UNIDADES	PESO PROMEDIO LIBRAS	CANTIDAD LIBRAS MENSUAL	PRECIO PROMEDIO	MONTO APROX. MENSUAL
Ximena Villacis	2.000	5,50	11.000	\$ 1,05	11.550,00
Miriam Villacis	1.200	5,50	6.600	\$ 1,05	6.930,00
Rosa Cutiupala	800	5,50	4.400	\$ 1,05	4.620,00
Martha Lema	800	5,50	4.400	\$ 1,05	4.620,00
TOTALES	4.800		26.400		\$ 27.720,00

Tabla 4.2: Mercado Central

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

Mercado Santa Clara.- Este mercado hace sus compras los lunes, los jueves y los sábados, las facturas son canceladas al final de la semana con la última entrega, cuenta con tres puestos exclusivos para vender carne de pollo criollo y sus requerimientos

mensuales de carne de pollo criollo están medidos en unidades, libras y dólares en la tabla 4.3.

MERCADO SANTA CLARA					
CLIENTE	CANTIDAD UNIDADES	PESO PROMEDIO LIBRAS	CANTIDAD LIBRAS MENSUAL	PRECIO PROMEDIO	MONTO APROX. MENSUAL
Nidia Flores	800	4.50	3.600	\$ 1.05	3.780,00
Lorena Malo	600	4.50	2.700	\$ 1.05	2.835,00
Rosa Mayla	800	4.50	3.600	\$ 1.05	3.780,00
TOTALES	2.200		9.900		\$ 10.395,00

Tabla 4.3: Mercado Santa Clara
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: El autor

Mercado Ñaquito.- Las compras son de dos veces por semana, la sección para la venta del producto en estudio no es muy amplia, cuenta con dos únicos puestos para la venta de carne de pollo criollo y estos se reparten las ventas. Sus requerimientos mensuales de carne de pollo de criollo están considerados en unidades, libras y dólares en la tabla 4.4.

MERCADO ÑAQUITO					
CLIENTE	CANTIDAD UNIDADES	PESO PROMEDIO LIBRAS	CANTIDAD LIBRAS MENSUAL	PRECIO PROMEDIO	MONTO APROX. MENSUAL
María Carrera	1.600	6.00	9.600	\$ 1.05	10.080,00
Elsa Borja	480	6.00	2.880	\$ 1.05	3.024,00
TOTALES	2.080		12.480		\$ 13.104,00

Tabla 4.4: Mercado Ñaquito
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado: El autor.

Mercado Mayorista.- Las compras de este mercado son a diario, existe una concurrencia bastante fluida de personas, hay 5 puntos de venta mixtos, es decir, venden carne de res y carne de pollo criollo, no se encuentra seccionado como en los mercados anteriores y sus requerimientos mensuales de carne de pollo criollo están en unidades, libras y dólares en la tabla 4.5.

MERCADO MAYORISTA					
CLIENTE	CANTIDAD UNIDADES	PESO PROMEDIO LIBRAS	CANTIDAD LIBRAS MENSUAL	PRECIO PROMEDIO	MONTO APROX. MENSUAL
Enith Uchuary	1.600	5.00	8.000	\$ 1.05	8.400,00
Yadira Baño	2.800	5.00	14.000	\$ 1.05	14.700,00
Pilar Quilachamin	2.000	5.00	10.000	\$ 1.05	10.500,00
Stalin Aimacaña	800	5.00	4.000	\$ 1.05	4.200,00
Teresa Pilisita	400	5.00	2.000	\$ 1.05	2.100,00
TOTALES	7.600		38.000		\$ 39.900,00

Tabla 4.5: Mercado Mayorista.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

4.4.1. Resumen de la Investigación

Los resultados resumen los siguientes requerimientos en unidades, en libras y precios de carne de pollo criollo que se comercializa en los mercados anualmente.

DEMANDA ANUAL DE POLLO CRIOLLO DEL MERCADO EN ESTUDIO DE LA EMPRESA PROCARNES								
CIUDAD	SECTOR	MERCADO	PUESTOS	REQUER. EN UNIDADES	PESO PROMEDIO EN LIBRAS	REQUER. EN LIBRAS ANUAL	PRECIO PROMEDIO	MONTO ANUAL
Quito	Centro	Central	4	57.600	5,50	316.800	\$ 1,05	332.640,00
Quito	Centro Sur	Santa Clara	3	26.400	4,50	118.800	\$ 1,05	124.740,00
Quito	Norte	Ñaquito	2	24.960	6,00	149.760	\$ 1,05	157.248,00
Quito	Sur	Mayorista	5	91.200	5,00	456.000	\$ 1,05	478.800,00
TOTAL			14	200.160	5.20	1.041.360		\$1.093.428

Tabla 4.6: Demanda Anual de Pollo Criollo del Mercado en Estudio de la Empresa PROCARNES.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor.

Con el resumen de los resultados, la demanda de carne de pollo criollo graficada anualmente se ilustra en el gráfico 4.8.

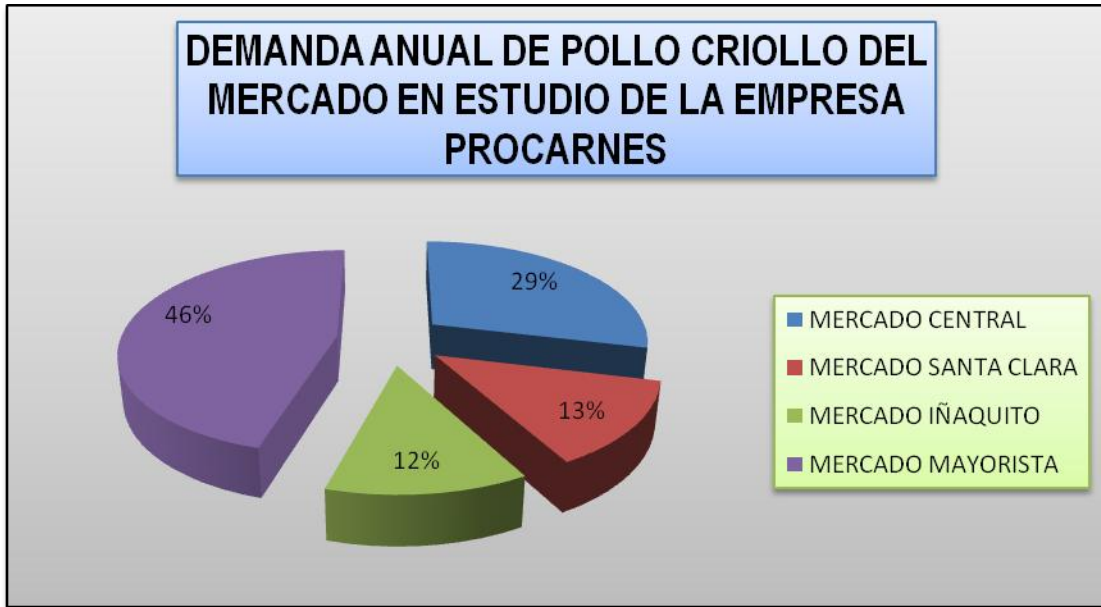


Gráfico 4.8 DEMANDA ANUAL DE POLLO CRIOLLO

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Análisis

Porcentualmente los mayores comerciantes de carne de pollo criollo son: el Mercado Central y el Mercado Mayorista seguidos por el Mercado Santa Clara y finalmente por el Mercado Iñaquito.

Para establecer el porcentaje de participación PROCARNES y de cada proveedor se hace referencia a los datos productivos obtenidos en la investigación de la cantidad suministrada por cada proveedor.

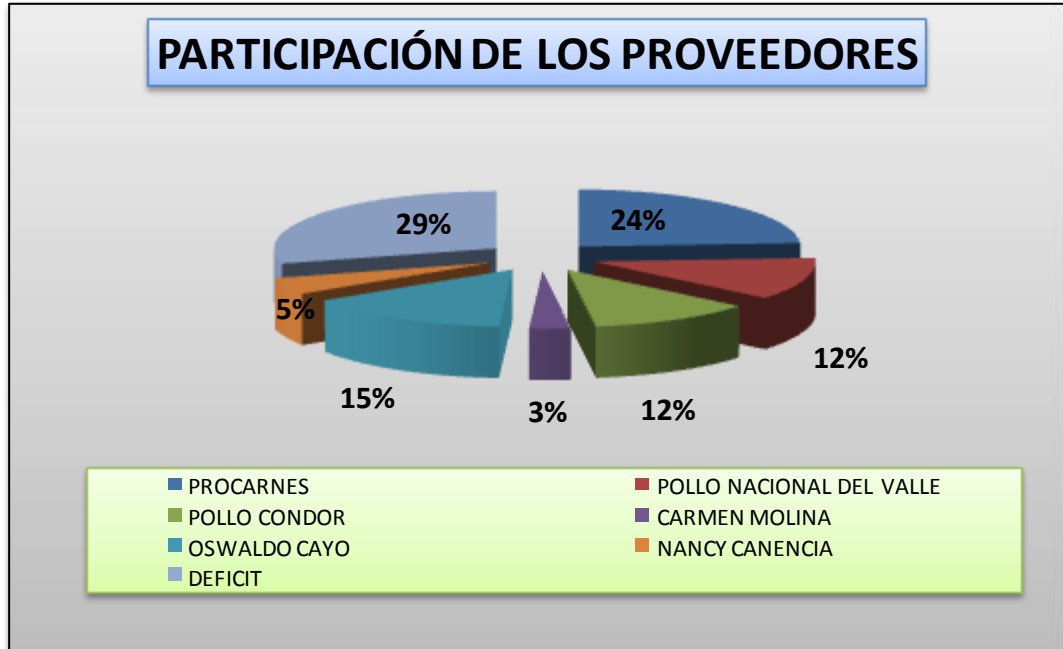


Gráfico 4.9 PARTICIPACION DE LOS PROVEEDORES

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Con la adquisición de nueva maquinaria la empresa puede duplicar fácilmente la capacidad productiva e incrementarla a futuro puesto que estará trabajando a un 70% de capacidad, con lo que podrá procesar 250 aves/hora, 1000 aves/día, 5000 aves/semana, 20000 aves/mes. Esta nueva capacidad instalada permitirá que la empresa mantenga la producción para sus clientes, atienda un porcentaje de los requerimientos del nuevo mercado en estudio, se adueñe del déficit y desplace algún competidor.

El gráfico 4.10 demuestra la participación de la empresa con la implementación de la propuesta de modernización.

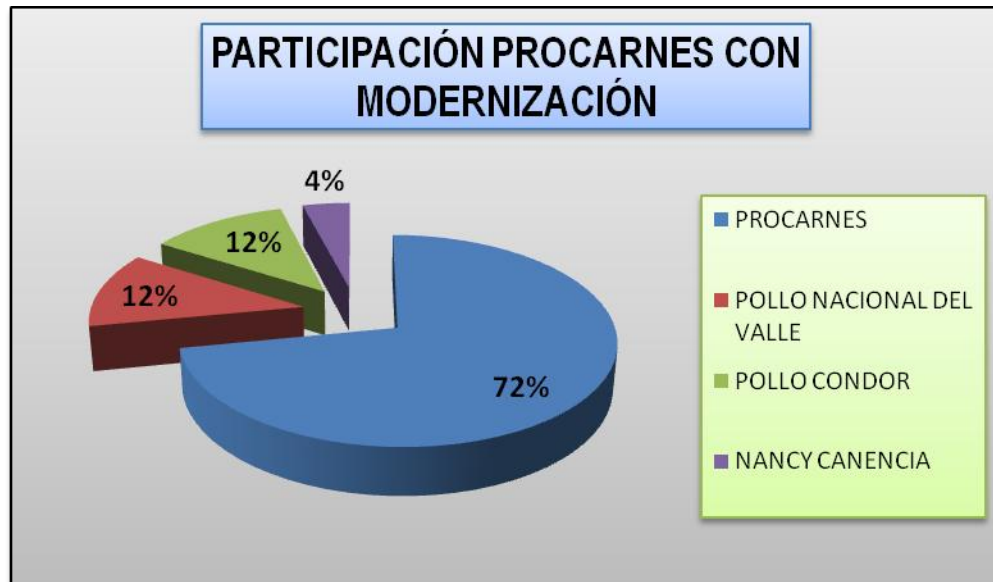


Gráfico 4.10 PARTICIPACIÓN DE PROCARNES CON MODERNIZACIÓN.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Forma de adquisición del producto

Se ha establecido que la adquisición de las aves a nivel de los mercados se las hace directamente con productores nacionales, con integraciones incompletas, la empresa PROCARNES realiza sus ventas de manera directa, no utiliza intermediarios para la distribución del producto.

CAPÍTULO V

5 DISEÑO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN Y CONTROL

5.1 PLAN DE IMPORTACIÓN

5.1.1 Insumos y proveedores extranjeros

Insumos

Dentro de los requerimientos para la modernización de la empresa PROCARNES se estiman necesarios los siguientes equipos:

Transportador aéreo

Unidad motriz tensora equipada con motor, reductor y piñón de arrastre de 135° con sistema de variación mecánica de velocidad para modificar la capacidad de procesamiento de la planta. El transportador contendrá: 22 Mts de cadena eslabonada, 147 troles, 22 Mts de pista 4 curvas de ascenso o descenso, 147 ganchos para posición de tres puntos y 2.6 Mts de banda tranquilizadora de pollos.

Escaldadora

Tanque de doble pared con aislante térmico a base de fibra de vidrio para preservar la temperatura y ahorrar energía, equipado con guías para facilitar la conducción de los pollos al ingreso, sistema de calentamiento a gas con parrilla de acero inoxidable, regulador de gas y válvulas selenoides, sistema de agitación con turbinas ductos y difusores de aire, control automático de temperatura con indicador digital

Desplumadora

Estructura de acero inoxidable tipo túnel con 4 tipos de ajuste para controlar el desplumado, la desplumadora tendrá: 4 unidades de desplume con discos de 12 dedos de caucho, sistema de rociado de agua, 2 guarda superiores para plumas, 2 cortinas de plástico a la entrada y salida, 2 cortinas inferiores para evitar la dispersión de plumas y gabinete de control externo de las unidades desplumadoras.

Prechiller

El tanque prechiller estará fabricado en acero inoxidable con un sistema de agitación de paletas rotatorias acopladas a un motoreductor para lavado y con evacuación independiente por medio de aspas giratorias accionadas por un eje central.

Proveedores

Para la selección de proveedores se realizó una matriz para calificar factores como: cercanía a la planta, servicio técnico, facilidad de repuestos localmente, tecnología y costo.

La calificación para la selección de proveedores está en una escala de 1 a 3, siendo 3 la calificación más alta, 2 una calificación aceptable y 1 deficiente.

Para la selección del proveedor se tomará en cuenta la calificación más alta de la suma de todos los factores analizados, esto representará que un proveedor tiene mejor ventajas que otro.

Las cotizaciones de los proveedores presentados en la siguiente tabla matriz 5.1 se encuentran en el anexo 9.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES DE MAQUINARIA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO							
PROVEEDOR	UBICACIÓN	CERCANÍA A LA PLANTA	SERVICIO TÉCNICO	FACILIDAD REPUESTOS LOCALMENTE	TECNOLOGÍA	COSTO	CALIFICACIÓN
MEYN	DISTRITO FEDERAL - MEXICO	1	1	1	3	3	9
TEKPRO	SABANETA – COLOMBIA	3	2	3	2	3	13
FRIGOMAQ	CARACAS - VENEZUELA	2	3	1	1	3	10
ORCOM	MEDELLÍN – COLOMBIA	3	2	2	2	2	11

Tabla 5.1 MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

De la matriz de selección el proveedor que mayor calificación tiene es TEKPRO por su cercanía a la planta, por la facilidad para conseguir repuestos localmente y por el costo de los equipos que cotiza.

PROCARNES escogerá como proveedor principal a TEKPRO porque tiene la calificación más alta en los factores decisivos de selección, y como proveedor alternativo a ORCOM.

5.1.2 Incoterms

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.¹²

El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional.

¹² www.qualitysoftec.com

Los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte.
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.¹³

La siguiente matriz resume obligaciones tanto del importador como del exportador en los diferentes términos de negociación.

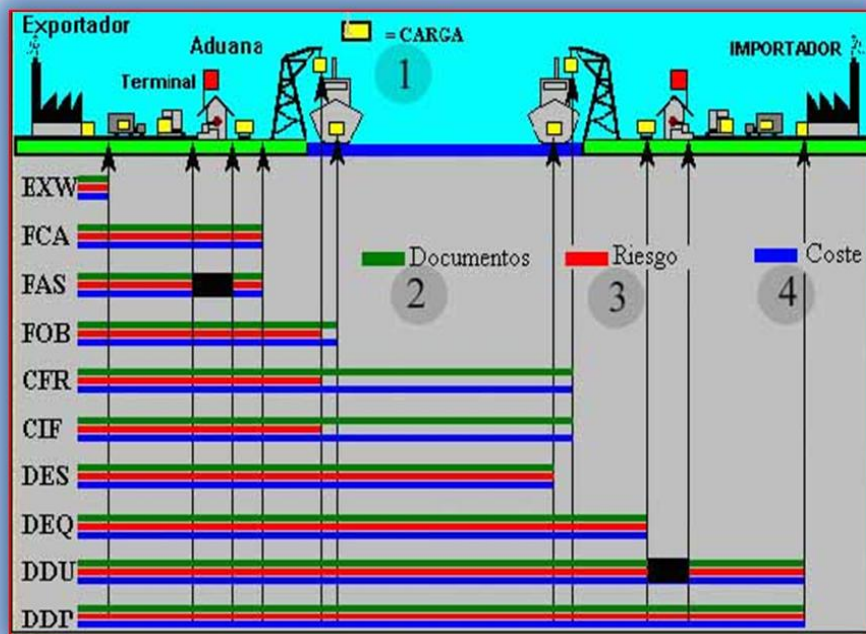


Gráfico 5.1 MATRIZ DE TÉRMINOS DE COMERCIO

Fuente: Adicomex.

Elaborado: El autor.

¹³ APUNTES DE CLASE, ING. DIEGO HERRERÍA.

5.1.3 Importación

Elección de términos de comercio

El ICOTERM escogido para la importación fue **EXW (Ex-Works)**, es decir que el vendedor coloca la maquinaria en su almacén o fábrica para que el comprador o importador la retire. Se lo hizo de esta manera porque el país de origen de donde se importará la maquinaria es vecino de nuestro país, por lo tanto, la distancia no es muy representativa para exigir mayores condiciones comerciales a nuestro proveedor, además el tipo de cambio nos beneficia en cuanto a materia de logística, los costos de transporte no serán muy elevados.

Obligaciones del vendedor

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje

Obligaciones del comprador

- Pago de la mercadería
- Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

Documentos de acompañamiento

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea.
- Factura Comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la ley.
- Certificado de origen (de ser el caso).

- Lo demás exigibles por regulaciones expedidas por el COMEXI y/o por el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el ámbito de sus competencias.
- Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.¹⁴

5.2 PLAN OPERATIVO

“El plan operativo guarda relación directa con los objetivos, incorporando estrategias por cada objetivo y actividades, presupuesto, responsable y fecha de cumplimiento”.¹⁵

En el plan operativo las actividades se deben vincular a con:

- El desarrollo del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades detectadas en el segmento de la población a la cual se ofrecerán los productos o servicios.
- Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
- Las normas, procesos y actividades de producción, para garantizar el orden, control y cumplimiento de estándares.

La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente. El orden, es la esencia de una producción eficiente.

- Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos, para que el proceso productivo no tenga problemas para el cumplimiento de los objetivos de plazos y calidad.
- El transporte de insumos y productos, necesidades de transporte.

¹⁴ www.aduana.gov.ec

¹⁵ Flor Gary, 2006, “Guía para Elaborar Planes de Negocios”, Ed. Gráficas Paola, 1ra Edición, Ecuador

Los objetivos mencionados en la planificación estratégica en el capítulo 3 de la presente investigación deben relacionarse con las estrategias del siguiente plan operativo.

Previo a la realización del plan se establecerá la relación de los objetivos con las diferentes estrategias a proponerse en el plan.

Objetivo: Diversificar la producción con dos nuevos productos anualmente:

Estrategias

- Investigar requerimientos y preferencias del consumidor en pichincha.
- Establecer alianzas con empresas dedicadas a producir productos afines o complementarios.

Objetivo: Aumentar la participación en el mercado el próximo semestre.

Estrategias

- Optimizar los costos de la empresa en relación a la competencia.
- Incrementar la capacidad de distribución de la empresa.

Objetivo: Posicionar la marca como la mejor de las pequeñas empresas dentro del próximo año.

Estrategias

- Auspiciar proyectos de investigación que beneficien el desarrollo productivo de la empresa.
- Mejorar el posicionamiento de la empresa utilizando publicidad.

Objetivo: Procesar 20.000 unidades mensuales. (Actualmente 12.000 unidades)

Estrategias

- Según informe productivo de la empresa PROCARNES incrementar la productividad de la empresa a 20.000 unidades mensuales.

Objetivo: Llegar a consolidar la empresa como una de las más importantes a nivel nacional en un periodo de 5 años.

Estrategias

- Expansión del negocio a otras provincias del país.
- Promover y comunicar los beneficios de una alimentación balanceada con productos naturales.

Objetivo: Aumentar a 30% la participación de la empresa en la demanda de los mercados en estudio. (Actualmente 24%).

Estrategias

- Incrementar la productividad de la empresa en 42%
- Investigar requerimientos y preferencias del consumidor en pichincha.

Relacionadas las estrategias con cada objetivo se las traduce en el siguiente plan operativo con las respectivas actividades para alcanzar cada una de las mismas con fecha, responsable y presupuesto.

PLAN OPERATIVO				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Investigar requerimientos y preferencias del consumidor en pichincha.	Realizar encuestas.	31-Dec-09	Dep. Ventas.	\$ 2,000.00
	Investigar nuevos productos de la competencia.			
	Realizar focus groups.			
Establecer alianzas con empresas dedicadas a producir productos afines o complementarios.	Comprar acciones en AVITALSA.	31-Dec-09	Dep. de Producción	\$ 5,000.00
	Hacer descuentos a proveedores.			
	Realizar alianzas con empresas productoras de alimento de aves.			
Auspiciar proyectos de investigación que beneficien el desarrollo productivo de la empresa.	Coordinar reuniones con los autores de proyectos.	31-Aug-09	Dep. de Producción	\$ 500.00
	Llegar a acuerdo para cumplir resultados antes.			
	Entregar aves para investigación.			
Optimizar los costos de la empresa en relación a la competencia.	Comprar escaladora con aislante térmico.	30-nov-09	Gerente Gral. y Dep. de Producción	\$ 40,000.00
	Comprar peladora.			
	Comprar chillers.			
Incrementar la capacidad de distribución de la empresa.	Establecer alianzas con empresas distribuidoras de peregibles.	31-Dec-09	Dep. Ventas	\$ 300.00
	Presupuestar compra de camiones y contratación de personal			
	Determinar puntos de venta por sectores.			
Mejorar el posicionamiento de la empresa utilizando publicidad.	Promocionar el nombre de la empresa en camiones de reparto	31-Aug-09	Dep. Ventas	\$ 700.00
	Etiquetar el producto terminado			
	Contratar un spot publicitario en radio.			
Incrementar la productividad de la empresa en 42%	Comprar escaladora con aislante térmico.	30-nov-09	Gerente Gral. y Dep. de Producción	\$ 40,000.00
	Comprar peladora.			
	Comprar chillers.			
Promover y comunicar los beneficios de una alimentación balanceada con productos naturales.	Realizar flyers para entregar a clientes.	31-Aug-09	Dep. de Ventas y Dep. de Producción	\$ 500.00
	Unirse a campañas pro ambiente.			
	Adjuntar informativo sobre los beneficios de consumir pollo.			
Expansión del negocio a otras provincias del país.	Establecer contactos de interés en los medios de comunicación.	31-Aug-09	Gerencia	\$ 5,000.00
	Registrar la marca en el IEPI.			

Tabla 5.2 PLAN OPERATIVO PROCARNES S.A.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: El autor

5.3 CONTROL Y EVALUACIÓN

La empresa realizará distintas formas de monitoreo y evaluación sobre sus empleados y activos con el fin de que las estrategias y los objetivos a su vez se cumplan. Después de la implementación del plan operativo la empresa contará con un flujo de información tanto horizontal como vertical, mejorando de esta manera la comunicación interdepartamental en la misma. Esto ayudará a la empresa a pasar del sistema actual de toma de decisiones piramidal a una toma de decisiones basándose en los objetivos y estrategias propuestas en el plan.

En cuanto a la forma de supervisión o monitoreo, la empresa empleará las siguientes formas:

En línea: Realizada por un jefe a sus inmediatos colaboradores. En este caso cada jefe de departamento se encargará de realizar el monitoreo a sus empleados bajo estándares de competitividad dentro de la empresa. En caso de que esta competitividad falle deberá ser informada a la gerencia para realizar los correctivos necesarios. La acción de monitoreo dependerá de cada departamento; en el departamento de contabilidad y adquisiciones se lo llevará a cabo cada 3 meses; mientras que en el departamento de ventas y producción se lo realizará mensualmente puesto que el giro del negocio se basa principalmente en la competitividad de estos departamentos.

Funcional: La realizará una persona o grupo a una dependencia inferior y diferente a la línea de mando. Semestralmente la empresa realizará una reunión en la cual se hará un intercambio de opiniones, basándose en un análisis previo de un jefe de departamento a otro con el fin de solucionar cualquier problema en la comunicación interdepartamental.

General: Programación sistemática en todas las áreas de la empresa. Anualmente la gerencia procederá a la evaluación general del funcionamiento de la empresa, basándose en flujos de caja, inventarios, gastos, costos de producción, competitividad de empleados para poder empezar la planificación del siguiente año.

A su vez los empleados tendrán oportunidad trimestralmente de expresar sus opiniones a los jefes de cada departamento para que estos lo comuniquen a gerencia.

El análisis del entorno será repartido entre todos los departamentos de la empresa, poniendo especial énfasis en las acciones tomadas con la competencia, en caso de que la competencia aventaje a la empresa se procederá a realizar un benchmarking de lo realizado por la competencia., al final del año la empresa coordinará la evaluación de las estrategias basándose en el flujograma de decisiones:

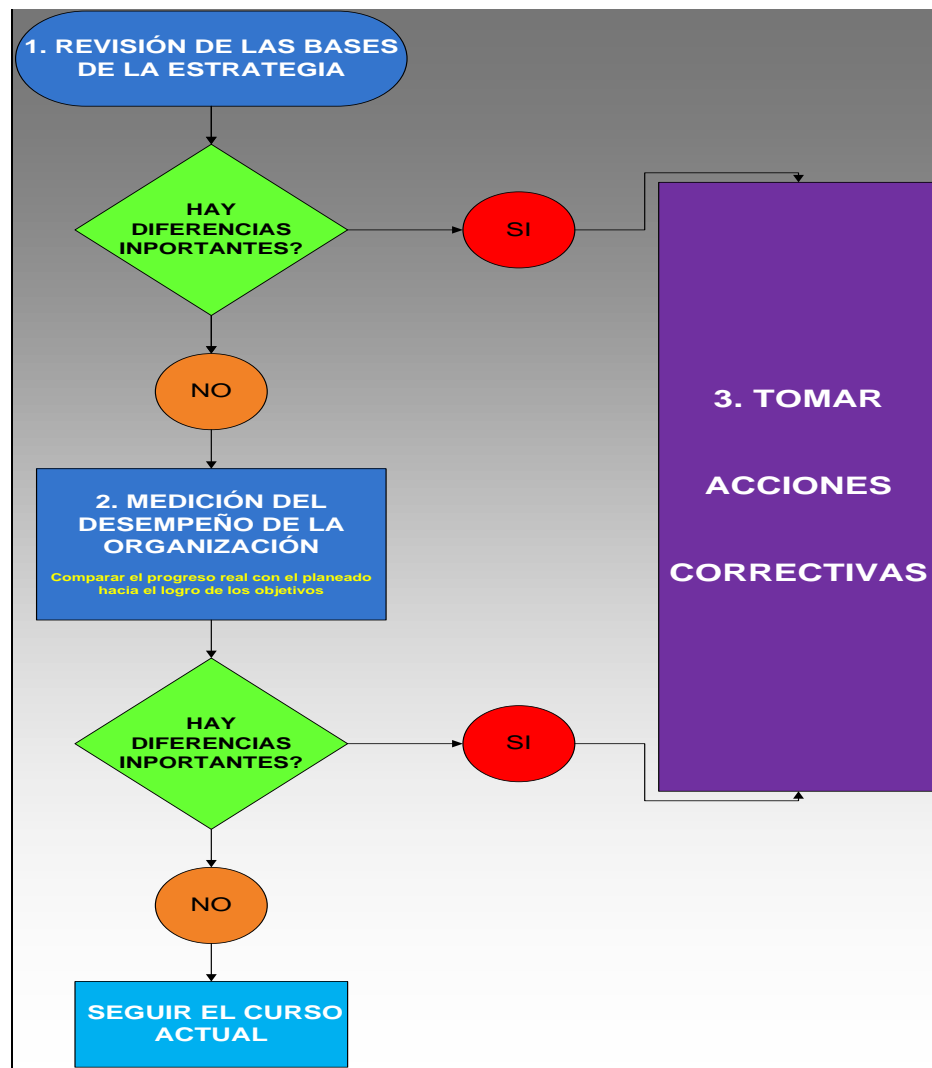


Gráfico 5.2: FLUJOGRAMA DE TOMA DE DECISIONES

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

CAPÍTULO VI

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Actualmente PROCARNES S.A se dedica a la comercialización de dos productos: Pollo Store y Pollo Merck.

La producción de Pollo Store está dedicada a los requerimientos de los clientes habituales Procarnes y la libra de este producto cuesta \$1.20. La producción de Pollo Merck está dirigida para los mercados municipales de la localidad, que es el mercado de estudio y razón del proyecto, la libra de este producto cuesta \$ 1.15 y tiene alrededor del 5 % de descuento en relación con el precio de la libra de los clientes habituales porque son centros de distribución y los volúmenes de compra son más altos.

La demanda del mercado en estudio en el año 0 es de 200.160 unidades que equivalen a 1,041.360 libras, el peso promedio es de 5.20 lbs.

De acuerdo a los informes de producción anual se espera que la demanda crezca en alrededor del 5% anual que es la variación porcentual promedio que ha venido teniendo la empresa. (Anexo 10). PROCARNES S.A. tiene una participación de este mercado del 24%, y dedica el 33.33% de su producción a los requerimientos del nuevo mercado y el restante 66.67% a los requerimientos de sus clientes habituales.

Para expresar el tamaño del mercado en libras y utilizar un solo peso promedio se plantea que los requerimientos del nuevo mercado y los requerimientos de los clientes habituales se manejarán bajo un peso promedio de 5.5 libras porque sería un rango más manejable y exacto con los dos clientes.

Para el proyecto el tamaño del mercado (TM) quedará expresado en libras así:

200.160 u del mercado en estudio X 5.5 libras = 1,100.860 libras

96.000 u de los clientes habituales X 5.5 libras = 528.000 libras

TM = 1,100.860 + 528.000

TM = 1,628.880 libras

El precio de la libra de pollo crece al 8% anual, este precio se determinó comparando las facturas de diciembre del 2007 – 2008 y 2009 para colocar el porcentaje real de incremento que la empresa vino experimentando (Anexo 10) y se paga una comisión de 2% sobre las ventas. El 75% de las ventas se realizan a crédito de 8 días. El porcentaje de crecimiento del precio de la libra de pollo se calculo según la factura de diciembre de cada año. (Anexo 11)

Los datos están resumidos a continuación en la tabla 6.1.

PARAMETROS DE EVALUACIÓN FINANCIERA	
DETALLE	VALOR
Demanda del mercado: T.M. En año cero	1.628.880,00
Tasa anual de crecimiento de la demanda	5,0%
Demanda anual para el proyecto (% de la demanda del mercado)	48,64%
Porcentaje de producción destinado al nuevo mercado	33,3%
Porcentaje de producción destinado a clientes habituales	66,7%
Precio unitario de la libra de pollo el primer año	\$ 1,15
% Del precio de los clientes habituales frente al precio del nuevo mercado	5%
Precio unitario de la libra de pollo de clientes habituales en el primer año	\$ 1,20
Tasa anual de crecimiento del precio de la libra de pollo	8,0%
Tasa de comisión en ventas	2,0%
Porcentaje de ventas a crédito	75,0%
Plazo de las ventas a crédito (días)	8,00

Tabla 6.1 PARAMETROS DE EVALUACIÓN FINANCIERA

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Las depreciaciones anuales y amortizaciones son 5% para edificios, 20% para vehículos, 10% para maquinaria, 10% para muebles y enseres, 10% para equipo de oficina, 33.33% para equipos de computación.

DEPRECIACIONES EN %	
DETALLE	PORCENTAJE
Terreno	-
Edificios	5,0%
Vehículos	20,0%
Muebles y enseres	10,0%
Maquinaria	10,0%
Equipo de oficina	10,0%
Equipo de computación	33,3%

Tabla 6.2 DEPRECIACIONES EN %

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

6.1 PROYECCIONES DE LOS INGRESOS POR VENTA

Para proyectar las ventas se realizó una tabla cuya unidad de medida está en libras, esta tabla condensa la demanda total, la demanda PROCARNES, el porcentaje de producción de clientes habituales y el porcentaje de producción para el nuevo mercado.

Con los parámetros de la tabla 6.1 se proyectó la demanda y la producción de la siguiente manera:

Tamaño del Mercado: 1.628.880,00

Tasa anual de crecimiento de la demanda: 5%

Demanda total proyectada: 1.628.880,00 x 5%

Demanda total proyectada: **1.710.324,00**

Demanda total proyectada: 1.710.324,00

% de la demanda para el proyecto: 48.64%

Demanda total PROCARNES: 1.710.324,00 x 48.64%

Demanda total PROCARNES: **831.821.76**

DEMANDA Y PRODUCCIÓN EN LIBRAS					
CONCEPTO	HISTORICA		PROYECTADA		
	2008	2009	2010	2011	2012
Demanda total en el mercado	1.710.324,00	1.795.840,20	1.885.632,21	1.979.913,82	2.078.909,51
Demanda total de PROCARNES	831.821,76	873.412,85	917.083,49	962.937,66	1.011.084,55
Producción para el nuevo mercado	277.246,19	291.108,50	305.663,93	320.947,12	336.994,48
Producción para clientes habituales	554.575,57	582.304,35	611.419,56	641.990,54	674.090,07

Tabla 6.3 DEMANDA Y PRODUCCIÓN EN LIBRAS

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Proyectada la demanda y la producción y con los parámetros de la tabla 5.1 se proyectó las ventas para clientes habituales, las ventas del nuevo mercado y las ventas totales multiplicándolas por el precio proyectado que tiene un incremento del 8 % anual.

VENTAS EN DÓLARES					
CONCEPTO	HISTORICA		PROYECTADA		
	2008	2009	2010	2011	2012
Libras de pollo vendidas en el nuevo mercado	277.246,19	291.108,50	305.663,93	320.947,12	336.994,48
Precio por unidad	\$ 1,15	\$ 1,24	\$ 1,34	\$ 1,45	\$ 1,56
a. Ventas del nuevo mercado	\$ 318.833,12	\$ 361.556,76	\$ 410.005,37	\$ 464.946,08	\$ 527.248,86
Libras de pollo vendidas a clientes habituales	554.575,57	582.304,35	611.419,56	641.990,54	674.090,07
Precio por unidad	\$ 1,20	\$ 1,30	\$ 1,40	\$ 1,51	\$ 1,63
b. Ventas a clientes habituales	\$ 665.490,68	\$ 754.666,43	\$ 855.791,73	\$ 970.467,83	\$1.100.510,52
a+b Ventas totales	\$ 984.323,80	\$1.116.223,19	\$1.265.797,10	\$1.435.413,91	\$1.627.759,38

Tabla 6.4 VENTAS EN DOLARES

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

6.2 FINANCIAMIENTO

El proyecto de modernización para la empresa PROCARNES se financiará 87% con recursos propios, equivalente a \$299.889,49 y con un 13% correspondiente a un préstamo bancario por el monto de \$45.000 pagaderos a 5 años plazo. El préstamo será tramitado en PRODUBANCO.

La tabla 6.5 demuestra la estructura de financiamiento requerido por el proyecto:

COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO EN DÓLARES		
CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
A.- COSTO DEL PROYECTO		
A.1 INVERSION FIJA :	\$ 274.500,00	79,6%
TERRENO	\$ 60.000,00	17,4%
EDIFICIOS	\$ 120.000,00	34,8%
VEHICULOS	\$ 50.000,00	14,5%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.000,00	1,4%
MAQUINARIA	\$ 34.000,00	9,9%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.500,00	0,7%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 3.000,00	0,9%
A.2 ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 10.000,00	2,9%
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 10.000,00	2,9%
A.3 CAPITAL DE TRABAJO	\$ 60.389,49	17,5%
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	\$ 35.950,23	10,4%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 14.619,14	4,2%
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	\$ -	0,0%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES	\$ 9.820,12	2,8%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	\$ 344.889,49	100%
B.- FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO		
B.1 PRESTAMO DE LARGO PLAZO	\$ 45.000,00	13%
B.2 CAPITAL SOCIAL	\$ 299.889,49	87%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	\$ 344.889,49	100,0%

Tabla 6.5 COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO EN DÓLARES

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Dentro del financiamiento del proyecto la tabla de amortización del préstamo bancario:

CALCULO DE LA TABLA DE AMORTIZACIÓN				
MÉTODO AMERICANO				
TABLA DE AMORTIZACION				
TASA DE INTERES ANUAL		16,50%		
Periodo	Monto	Capital	Interés	Cuota
0	45.000			
1	38.521	6.479	7.425	13.904
2	30.973	7.548	6.356	13.904
3	22.179	8.794	5.111	13.904
4	11.935	10.244	3.660	13.904
5	0.000	11.935	1.969	13.904
Total		45.000	24.520	69.520

Tabla 6.6 CALCULO DE LA TABLA DE AMORTIZACIÓN

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio nos sirve de indicador referencial entre las ventas y la producción, es decir, señala cuando el importe de las ventas iguala a los costos y gastos de producción”¹⁶.

El procedimiento del punto de equilibrio consiste es predeterminar un volumen de producción y ventas en el cual la empresa no tenga pérdidas ni ganancias.

La tabla 6.7 demuestra el cálculo del punto de equilibrio del proyecto de modernización de la empresa PROCARNES:

¹⁶Sáenz Rodrigo, 2004, “Manual de Diseño y Evaluación de Proyectos” 2da Edición, Ecuador.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTO	HISTORICO		PROYECTADO		
	2008	2009	2010	2011	2012
COSTO VARIABLE TOTAL					
MATERIA PRIMA	\$ 540.684,14	\$ 79.072,72	\$ 620.186,88	\$ 664.220,15	\$ 711.379,78
MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 166.364,35	\$ 78.176,22	\$ 190.826,73	\$ 204.375,43	\$ 218.886,09
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 35.111,39	\$ 37.604,30	\$ 40.274,20	\$ 43.133,67	\$ 46.196,16
COMISIÓN SOBRE VENTAS	\$ 19.686,48	\$ 22.324,46	\$ 25.315,94	\$ 28.708,28	\$ 32.555,19
TOTAL	\$ 761.846,36	\$ 817.177,70	\$ 876.603,76	\$ 40.437,53	\$ 1.009.017,21
Cvu	0.92	0.94	0.96	0.98	1.00
COSTO FIJO TOTAL					
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.879,11
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 14.400,00	\$ 15.120,00	\$ 15.876,00	\$ 16.669,80	\$ 17.503,29
DEPRECIACIONES	\$ 18.250,00	\$ 18.250,00	\$ 18.250,00	\$ 17.250,00	\$ 17.250,00
AMORTIZACIONES	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
SEGUROS DE LA FÁBRICA	\$ 2.800,00	\$ 2.510,00	\$ 2.220,00	\$ 1.930,00	\$ 1.640,00
SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN Y OFICINAS	\$ 59.280,00	\$ 62.244,00	\$ 65.356,20	\$ 68.624,01	\$ 72.055,21
ALQUILER DE BODEGA	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.425,00	\$ 6.355,96	\$ 5.110,52	\$ 3.659,58	\$ 1.969,24
TOTAL	\$ 122.155,00	\$ 125.379,96	\$ 128.657,72	\$ 130.970,64	\$ 134.296,86
VENTAS TOTALES					
Ventas en unidades	831.821,76	873.412,85	917.083,49	962.937,66	1.011.084,55
PVP					
PVP PROMEDIO	\$ 1.18				
INCREMENTO ANUAL DEL PVP	8%				
PVP ANUAL	\$ 1.27	\$ 1.37	\$ 1.48	\$ 1.60	\$ 1.73
PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE					
EN CIFRAS DE VENTAS (\$)	\$ 345,927.55	\$ 288,292.39	\$ 245,388.93	\$ 210,583.82	\$ 184,345.79
EN UNIDADES COMO PORCENTAJE DE LAS VENTAS TOTALES	438,982 53%	395,110 45%	363,215 40%	336,634 35%	318,266 31%
MARGEN DE SEGURIDAD CONTABLE (%)	47%	55%	60%	65%	69%

Tabla 6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

A continuación el procedimiento para calcular el punto de equilibrio de acuerdo a las fórmulas del Manual de Diseño y evaluación de Proyectos.

Para obtener el punto de equilibrio como cifra de ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$PE(V) = \frac{CFT}{1 - \frac{Cvu}{Pv}}$$

$$PE(V) = \frac{\$ 122,155.00}{1 - \frac{\$ 0.92}{\$ 1.27}}$$

$$PE(V) = \$ 345,927.55$$

Para el punto de equilibrio en unidades la fórmula utilizada fue:

$$PE(n) = \frac{CFT}{\frac{Pv}{Cvu}}$$

$$PE(n) = \frac{\$122,155.00}{\frac{\$ 1.27}{\$ 0.92}}$$

$$PE(n) = 438,982.07$$

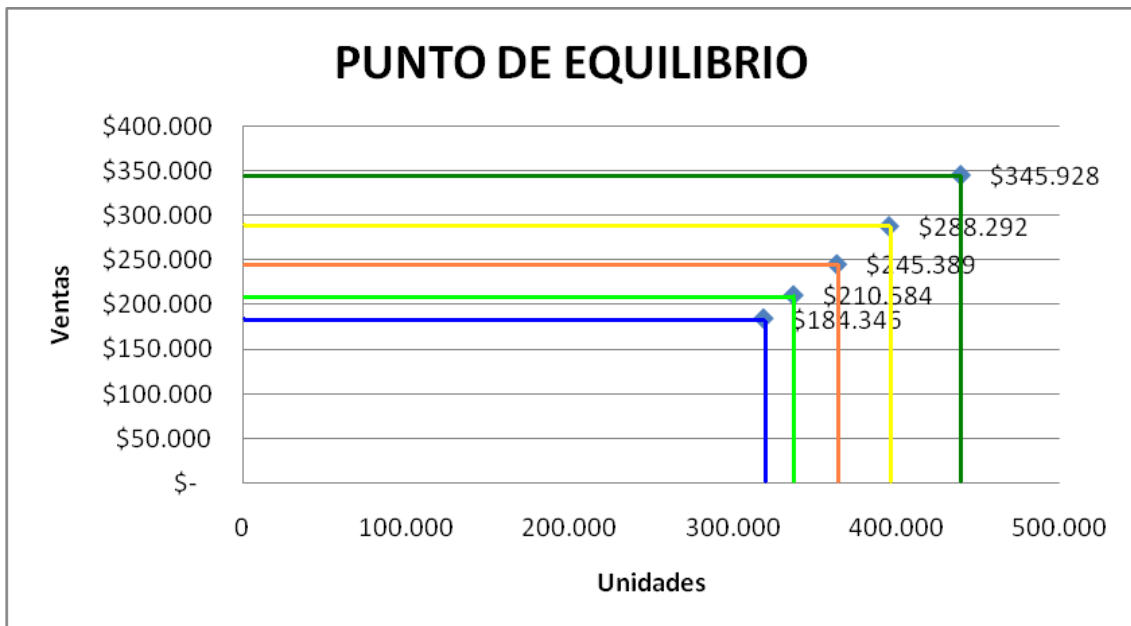


Gráfico 6.1: Punto de Equilibrio

Fuente: Investigación realizada

Elaborado: El Autor.

En el primer año el punto de equilibrio es de \$ 345,927.55 y 438,982.07 unidades y en el último año es de \$ 184,345.79 y 318,265.72 unidades.

6.4 FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO EN DÓLARES (ESCENARIO REALISTA)					
CONCEPTO	HISTORICO		PROYECTADO		
	2008	2009	2010	2011	2012
UTILIDAD EN OPERACIÓN	107.747,44	180.021,49	265.646,14	367.665,32	486.414,55
GASTOS FINANCIEROS	7.425,00	6.355,96	5.110,52	3.659,58	1.969,24
PARTICIPACIÓN LABORAL	15.048,37	26.049,83	39.080,34	54.600,86	72.666,80
IMPUESTO A LA RENTA	21.318,52	36.903,93	55.363,82	77.351,22	102.944,63
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	20.250,00	20.250,00	20.250,00	19.250,00	19.250,00
INVERSIONES DE REPOSICIÓN Y MANTENIMIENTO	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	4.251,04	4.562,91	4.898,73	5.260,51	0,00
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS					77.500,00
VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO					51.871,52
PAGO DE CAPITAL	6.479,06	7.548,11	8.793,54	10.244,48	11.934,82
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	70.975,46	116.350,77	170.149,18	233.298,67	443.020,58
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	19,54%	19,54%	19,54%	19,54%	19,54%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,84	0,70	0,59	0,49	0,41
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	59.372,16	81.417,65	99.598,73	114.238,07	181.466,77
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	59.372,16	140.789,81	240.388,54	354.626,60	536.093,38
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	354.626,60				
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	299.889,49				
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE \$)					54.737,12
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C)					1,18
CÁLCULO FUNCION TIR					
	-299.889,49				
	70.975,46				
	116.350,77				
	170.149,18				
	233.298,67				
	443.020,58				
	42%				

Tabla 6.8 FLUJO DE EFECTIVO

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

6.5 VAN

“Es el valor que resulta de la diferencia entre el desembolso inicial de la inversión y el valor presente de los futuros ingresos netos esperados”.¹⁷

El valor actual VA indica el valor que tiene en el presente una inversión a ser recibida en el futuro.

Valor Actual Neto VAN consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés que es la tasa de descuento y comparados con la inversión inicial realizada.

La tasa de descuento **Kp** está dada por la relación entre el costo de los recursos propios y el costo de la deuda.

La fórmula para calcular la tasa de descuento es la siguiente:

$$\mathbf{Kp} = \mathbf{Ke} \times \mathbf{We} + \mathbf{Kd} \times \mathbf{Wd}$$

En donde:

Kp Es la tasa de descuento.

Ke Es el costo de los recursos propios.

Kd Es el costo nominal de la deuda.

We Participación % de la deuda en el financiamiento.

Wd Participación % de los recursos propios.

$$\mathbf{Kp} = (20\% \times 87\%) + (16.5\% \times 13\%)$$

$$\mathbf{Kp} = 19.54\%$$

¹⁷ Dumrauf, G, 2006, “Finanzas Corporativas”, Ed. Alfaomega, 1ra Edición, México.

Para extraer el Valor actual neto procedemos a determinar el factor de actualización de la siguiente manera:

$$\text{Factor de actualización} = (1+19.54\%)^{-1} \quad (1+19.54\%)^{-2} \quad (1+19.54\%)^{-3} \\ (1+19.54\%)^{-4} \quad (1+19.54\%)^{-5}$$

$$\text{Factor de actualización} = (0.84) \quad (0.70) \quad (0.59) \quad (0.49) \quad (0.41)$$

Con los factores correspondientes actualizamos los flujos:

$$\text{Flujos de caja actualizados} = (70975.45 \times 0.84) \quad (116350.76 \times 0.70) \quad (170149.18 \times 0.59) \\ (233298.67 \times 0.49) \quad (443020.58 \times 0.41)$$

$$\text{Flujos de caja actualizados} = \mathbf{\$59,372.16} \quad \mathbf{\$81,417.65} \quad \mathbf{\$99,598.73} \quad \mathbf{\$114,238.07} \\ \mathbf{\$181,466.77}$$

Luego de haber actualizado los flujos acumulamos los mismos y los sumamos:

$$\text{Flujos de caja acumulados} = (\$59,372.16) \quad (59,372.16 + 81,417.65) \quad (140,789.81 + 99,598.73) \\ (240,388.53 + 114,238.07) \quad (354,626.60 + 181,466.77)$$

$$\text{Flujos de caja acumulados} = \$59,372.16 + \$140,789.81 + \$240,388.54 + \$354,626.60 \\ + \$536,093.38$$

$$\text{Suma de flujos acumulados} = \mathbf{\$354,626.60}$$

Finalmente obtenemos el valor actual neto restando la inversión de la suma de flujos acumulados:

$$\sum \text{FCA} = \$ 354,626.6$$

$$\text{Inversión} = \$ 299,889.49$$

$$\text{VAN} = \$ 354626.6 - \$ 299889.49$$

$$\text{VAN} = \mathbf{\$ 54,737.12}$$

Cuando el VAN es mayor que cero el proyecto es rentable, caso contrario se lo considera como no viable, el VAN demostrado en la tabla 6.8 es mayor a cero, por lo que es recomendable poner en marcha el proyecto de modernización.

6.6 TIR

“Se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero”¹⁸.

Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento requerida, el proyecto es aceptable, caso contrario, si la tasa de descuento es mayor que la tasa interna de retorno, no se considera un proyecto viable. Para el presente proyecto la TIR es de 42%, mayor que la tasa de descuento que es de 19.54%, por lo que se considera un proyecto viable.

¹⁸ Emery, Douglas, 2000, “Administración Financiera Corporativa”, 1ra Edición, Ed. Pearson, México.

6.7 ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJO DE EFECTIVO EN DÓLARES (ESCESANARIO OPTIMISTA)					
CONCEPTO	HISTORICO		PROYECTADO		
	2008	2009	2010	2011	2012
UTILIDAD EN OPERACIÓN	237,854.22	358,712.52	501,643.35	671,016.42	868,681.80
GASTOS FINANCIEROS	7,425.00	6,355.96	5,110.52	3,659.58	1,969.24
PARTICIPACIÓN LABORAL	34,564.38	52,853.48	74,479.93	100,103.53	130,006.88
IMPUESTO A LA RENTA	48,966.21	74,875.77	105,513.23	141,813.33	184,176.42
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	20,250.00	20,250.00	20,250.00	19,250.00	19,250.00
INVERSIONES DE REPOSICIÓN Y MANTENIMIENTO	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	6,872.49	7,377.35	7,920.80	8,505.98	0
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS					77,500.00
VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO					83,131.56
PAGO DE CAPITAL	6,479.06	7,548.11	8,793.54	10,244.48	11,934.82
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	151,297.08	227,451.85	317,575.34	423,439.52	717,976.00
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	19.59%	19.59%	19.59%	19.59%	19.59%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0.84	0.7	0.58	0.49	0.41
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	126,516.64	159,046.33	185,694.06	207,042.60	293,558.95
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	126,516.64	285,562.96	471,257.02	678,299.62	971,858.57
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	678,299.62				
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	336,088.73				
INDICES DE EVALUACIÓN					
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE \$/.)					342,210.89
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C)					2.02
CALCULO FUNCION TIR					
	-336,088.73				
	151,297.08				
	227,451.85				
	317,575.34				
	423,439.52				
	717,976.00				
	70%				

Tabla 6.9 ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

6.8 ESCENARIO PESIMISTA

FLUJO DE EFECTIVO EN DÓLARES (ESCENARIO PESIMISTA)					
CONCEPTO	AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012
UTILIDAD EN OPERACIÓN	75,144.91	135,247.16	206,514.96	291,660.13	390,638.74
GASTOS FINANCIEROS	7,425.00	6,355.96	5,110.52	3,659.58	1,969.24
PARTICIPACIÓN LABORAL	10,157.99	19,333.68	30,210.67	43,200.08	58,300.42
IMPUESTO A LA RENTA	14,390.48	27,389.38	42,798.44	61,200.12	82,592.27
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	20,250.00	20,250.00	20,250.00	19,250.00	19,250.00
INVERSIONES DE REPOSICIÓN Y MANTENIMIENTO	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	3,594.36	3,857.89	4,141.70	4,447.52	0
VALOR RESIDUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS					77,500.00
VALOR RESIDUAL DEL CAPITAL DE TRABAJO					44,040.86
PAGO DE CAPITAL	6,479.06	7,548.11	8,793.54	10,244.48	11,934.82
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	50,848.02	88,512.15	133,210.09	185,658.35	374,132.84
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	19.53%	19.53%	19.53%	19.53%	19.53%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA K_p	0.84	0.7	0.59	0.49	0.41
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS	42,539.61	61,950.07	78,000.15	90,947.81	153,328.56
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	42,539.61	104,489.67	182,489.83	273,437.64	426,766.20
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	273,437.64				
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	290,821.55				
INDICES DE EVALUACIÓN					
VALOR ACTUAL NETO (VAN) (EN MILES DE S./.)					-17,383.91
RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C)					0.94
CALCULO FUNCION TIR					
	-				
	290,821.55				
	50,848.02				
	88,512.15				
	133,210.09				
	185,658.35				
	374,132.84				
	33%				

Tabla 6.10 ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado: El autor

Análisis de escenarios

En el escenario realista se plantea una inversión de \$ 45,000.00 con una producción anual de 144,000 unidades que equivalen a \$ 984.323,80 en ventas aproximadamente y se conseguirá un VAN de \$ 54,737.12 y una TIR del 42%

El escenario optimista con \$ 45,000.00 de inversión representará 240,000 unidades anuales de producción y ventas de \$ 1`640.538,50 lo que implica VAN de 342,210.89 y TIR del 70%

Para el escenario pesimista el panorama es menos alentador porque con la misma inversión de los escenarios anteriores se plantea una producción anual de 120.000 unidades con ventas por 820,269.45 que alcanzan un VAN de \$ -17,383.91 con una TIR de 33%

Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento requerida, el proyecto es aceptable, caso contrario, si la tasa de descuento es mayor que la tasa interna de retorno, no se considera un proyecto viable.

En el caso de los tres escenarios la tasa interna de retorno recomienda la realización del proyecto y con respecto al valor actual neto el escenario pesimista no consigue el valor requerido para poner en marcha el proyecto.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Acorde con lo anteriormente expuesto en la situación actual se puede señalar que la industria avícola está saturada, pero al mismo tiempo ofrece nuevas oportunidades de mercado y al mantener y evaluar constantemente el mercado y de ésta manera identificar nuevos clientes para poder atenderlos con productos que se adapten a los requerimientos y expectativas.
- La maquinaria propuesta en el proyecto facilitan el cumplimiento de los requerimientos del nuevo mercado y con la cadena de producción mejorando notablemente la producción tanto en ventas como en flujogramas productivos en los anexos 14 y 15.
- La investigación desarrollada ha demostrado que la empresa tiene mucho potencial como se pudo observar en el gráfico 4.10 correspondiente a la participación PROCARNES con modernización en el que incrementa la participación y probablemente puede desplazar algunos competidores.

Luego de realizar el plan estratégico para la empresa PROCARNES se considera que este conducirá a la organización a días mejores, por lo que, para que cualquier negocio en la actualidad permanezca en el mercado, debe estar preparado para los cambios que se susciten.

- El control y la optimización para que los objetivos, estrategias y actividades sean consistentes asegurarán que la empresa dirija su rumbo y cumpla a cabalidad con lo estipulado en el plan operativo

- Es factible entonces seguir invirtiendo en esta industria porque el producto es un bien de consumo masivo, además de la demanda insatisfecha que se observó al encuestar a los mercados y las tendencias de consumo de alimentos naturales es favorable.
- Con el cumplimiento del plan operativo de la empresa PROCARNES en las fechas definidas, se alcanzarán las metas, y a través de éstas, los objetivos estratégicos.
- El control y evaluación oportuna de las actividades que debe desarrollar cada unidad, permitirá verificar oportunamente el cumplimiento del plan operativo y de ser necesario ajustarlo.
- Finalmente el análisis financiero manifiesta una situación favorable y atractiva para implementar el proyecto porque la mayoría de los escenarios resulta en índices de evaluación financiera positivos.

7.2. RECOMENDACIONES

Si la empresa PROCARNES pretende seguir en el mercado y obtener una participación aceptable en el mercado, deberá realizar las siguientes acciones:

- Poner en vigencia el plan estratégico, observando los procedimientos establecidos y cumpliendo las actividades en las fechas determinadas en el mismo; para ello, la directiva debe estar involucrada y participar activamente en la ejecución del plan.
- Adquirir la maquinaria propuesta para la modernización de los procesos productivos, con la finalidad de incrementar la capacidad instalada, lo cual a su vez, permitirá alcanzar los objetivos estratégicos y satisfacer mejor la demanda.
- Incrementar los canales de distribución directos y ampliar la cobertura a nivel nacional.

- Promover y concretar alianzas estratégicas con grupos y asociaciones avícolas, para asegurar un mayor volumen de ventas, bajo la modalidad de precios y descuentos especiales.
- Buscar alternativas de nuevos proveedores de materias primas importadas, así como de maquinaria tecnológica actual.
- Monitorear constantemente el mercado, con la finalidad de desarrollar o adquirir nuevas tecnologías que permitan estar a la vanguardia en la industria.
- Dar un servicio agregado de postventa al cliente, el cual permitirá crear fidelidad hacia la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, AÑO 2008, “LEY ORGÁNICA DE ADUANAS REGLAMENTO”, IMPRESION TALLERES DE LA CORPORACION DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, PRIMERA EDICION, ECUADOR.

DUMRAUF, G, AÑO 2006, “FINANZAS CORPORATIVAS”, ALFAOMEGA, PRIMERA EDICIÓN, MÉXICO.

EMERY, DOGLAS, AÑO 2000, “ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CORPORATIVA”, PEARSON, PRIMERA EDICIÓN, MÉXICO.

FLOR G, AÑO 2006, “GUÍA PARA ELABORAR PLANES DE NEGOCIOS”, PRIMERA EDICIÓN, GRAFICAS PAOLA, ECUADOR.

FRANKLIN B, AÑO 2004, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, Mc GRAW HILL, SEGUNDA EDICION, MEXICO.

KISH L, AÑO 1972, “MUESTREO DE ENCUESTAS”, ED. TRILLAS, PRIMERA EDICIÓN, MÉXICO.

KOTLER PHILIP, AÑO 1996, “DIRECCION DE MERCADOTECNIA, ANALISIS PLANEACION IMPLEMENTACION Y CONTROL”, EDITORIAL PRENTICE HALL, OCTAVA EDICIÓN, MEXICO.

SÁENZ, R, AÑO 2004, “MANUAL DE DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, SEGUNDA EDICIÓN, ECUADOR.

OECD Y EUROSTAT, AÑO 2005, MANUAL DE OSLO “GUÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN”, TERCERA EDICIÓN.

THOMPSON ARTHUR, AÑO 2001, “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTOS Y CASOS”, MC GRAW HILL, DECIMO PRIMERA EDICIÓN, MEXICO

KAPLAN, R. Y NORTON, D., AÑO 1994, “MAPAS ESTRATÉGICOS”, GESTIÓN 2000, PRIMERA EDICIÓN, BARCELONA.

DICCIONARIO DE MARKETING, AÑO 1999, CULTURAL S.A.

www.aduana.gov.ec (ADUANA DEL ECUADOR)

www.adicomex.com (ASOCIACION DE COMERCIO EXTERIOR)

[www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama de flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/metodologias/herramientas/diagrama_de_flujo.pdf)

www.icm.csic.es

www.creacionempresa.es

www.negociosgt.com

www.explored.com.ec

www.ecuadorinmediato.com

www.quito.gov.ec

www.gestiopolis.com

www.materiabiz.com

www.camari.org

www.qualitysoftec.com

ANEXOS

Anexo 1. Categorías del proceso de modernización según el manual de oslo,	89
Anexo 2. Transportador aéreo,	89
Anexo 3. Escaldadora,	90
Anexo 4. Desplumadora,	90
Anexo 5. Prechiller,	91
Anexo 6. Ficha de seguimiento,	92
Anexo 7. Cadena de Producción	93
Anexo 8. Encuesta	94
Anexo 9. Cotizaciones	95
Anexo 10. Informes históricos de producción,	98
Anexo 11. Calculo porcentual de crecimiento anual del precio de la libra de pollo,	102
Anexo 12. Tarjeta de presentación,	104
Anexo 13. Tríptico,	105
Anexo 14. Flujograma PROCARNES actual,	106
Anexo 15. Flujograma PROCARNES con modernización,	107

ANEXO 1. Categorías del Proceso de Modernización Según El Manual de Oslo

Innovación de producto: corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso y otras características funcionales.

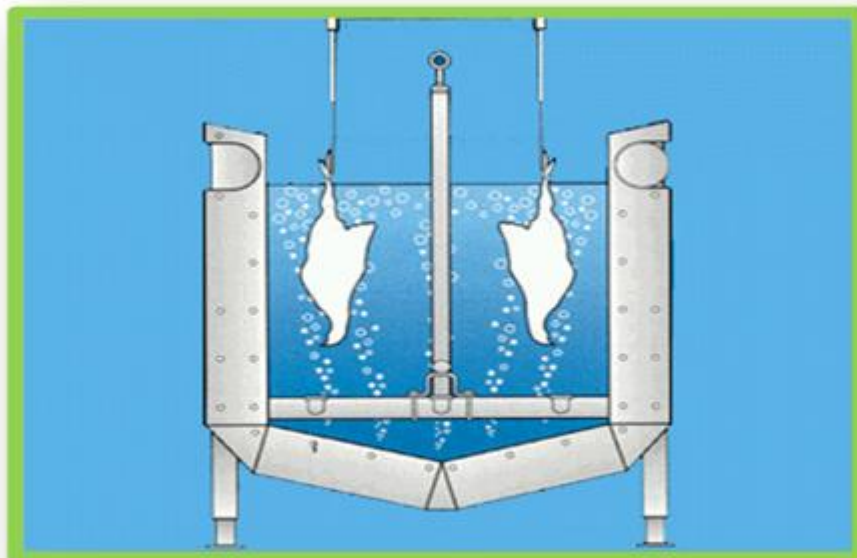
Innovación de proceso: es la introducción de un nuevo y significativamente mejorado proceso de producción y de distribución, ello implica cambios específicos en las técnicas, los materiales y programas informáticos.

Innovación de mercadotecnia: es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implica cambios drásticos en el diseño y envasado del producto, su posicionamiento, su promoción y su tarificación.

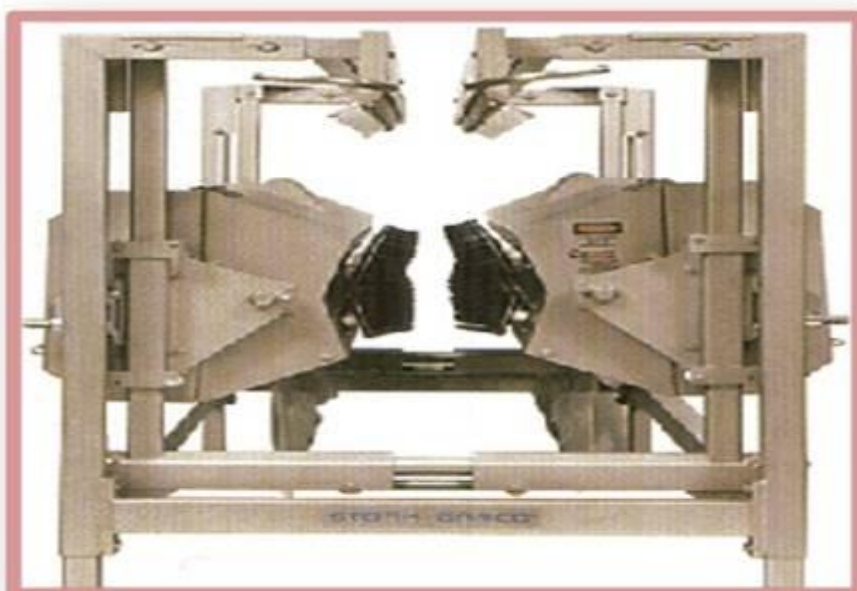
ANEXO 2. Transportador aéreo



ANEXO 3. Escaldadora



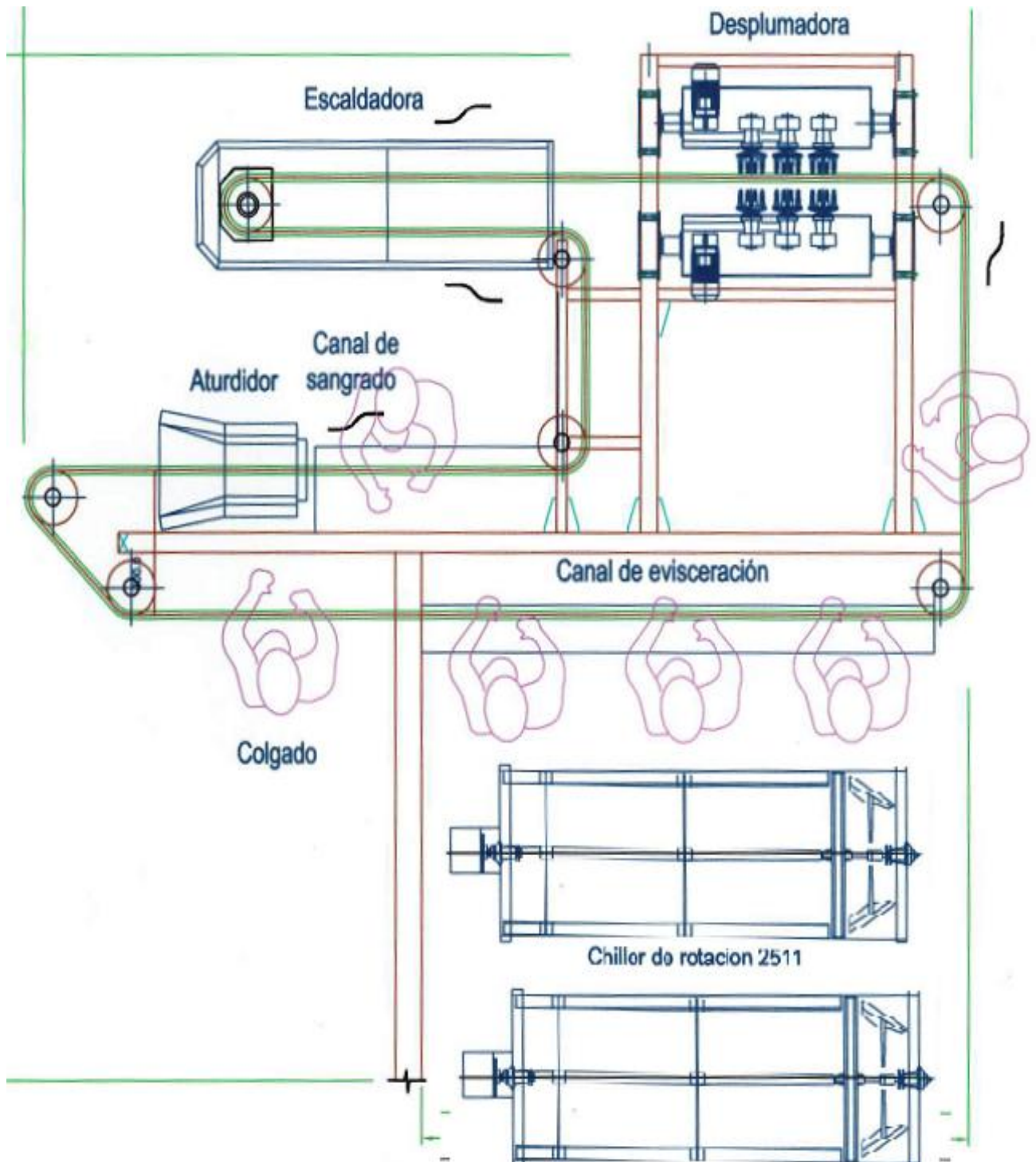
ANEXO 4. Desplumadora



ANEXO 5. Prechiller



ANEXO 7. Cadena de producción



ANEXO 8. Encuesta

1. ¿Qué tipo de carne de pollo vende en su puesto?

- a) Carne de pollo blanco ____
- b) Carne de pollo criollo ____
- c) Carne de pollo blanco y criollo ____

2. Escriba el nombre de uno o de varios proveedores que conozca de pollo criollo

3. ¿Es suficiente la cantidad de carne de pollo criollo que le proporciona su proveedor?

Si ____ No ____

Cuántas unidades suministran su proveedor ____

Cuántas unidades necesitan semanalmente ____

4. ¿Cuál es el peso promedio en libras que necesita que tengan los pollos criollos?

Pollo criollo

4.0 libras

4.5 libras

5.0 libras

5.5 libras

6.0 libras

Más ____

Cuántas libras _____

5. ¿Cuál es el precio promedio de la libra de pollo criollo?

6. ¿Cómo necesita que sea la presentación de los pollos criollos?

Funda transparente

Funda con marca

Sin funda

NOMBRE:

LUGAR DE TRABAJO:

ANEXO 9. Cotizaciones



CI INDUSTRIAL AVICOLA INTERNACIONAL S.A.
NIT 890.922.742-2

Señor
XAVIER A. MOSQUERA R.
Quito, Ecuador

Apreciado Xavier:

Tengo el gusto de enviarte la Factura Pro forma que requieres para tus gestiones de Financiación Bancaria. La Factura incorpora todas las mejoras y descuentos que te prometimos durante nuestra entrevista en el Aeropuerto de Quito.

Las más notables son las siguientes:

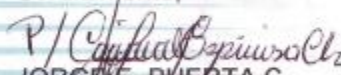
1. **Transportador Aéreo.** Cambiamos cadena, pista y ganchos galvanizados por acero inoxidable sin cambiar el precio. Esto representa un descuento de USD 2.510
2. **Escaldadora Agitada por Aire.** Te estoy rebajando el precio de USD 9.000 a USD 8.000 es decir USD 1.000 de descuento.
3. **Desplumadora de discos.** Te estoy cambiando la de 12 discos por otra de 16 discos de mayor capacidad. Sin cambiar el precio. Esto representa un descuento de USD 1.800
4. **Prechiller.** También te estoy cambiando el Prechiller de 2.5 mts de largo por otro de 3.1 mts. Esto representa USD 980 de descuento.

Lo anterior representa un descuento de USD 6.290, quedando los equipos Ex Work Sabaneta en USD 40.275. Mi interés es comenzar muy bien nuestras relaciones comerciales, por tal motivo, te entregaré los equipos con todas las mejoras mencionadas por el mismo valor de la cotización inicial USD 39.578, lo que representa un descuento total de USD 6.987

Estamos a tu entera disposición para las preguntas y aclaraciones que consideres pertinente.

Quedo pendiente de tus noticias.

Cordialmente,


JORGE E. PUERTA C.
Presidente



Señor
 STEVE MOSQUERA R.
 Gerente de Producción y Desarrollo
 Quito - Ecuador

De acuerdo con su comunicación anterior, presentamos nuestra oferta para el diseño, fabricación y montaje de una línea para el proceso de pollos.

Para su necesidad máxima planteada de hasta 500 pollos por hora en su planta, estamos ofreciendo nuestra línea compacta que incluye los equipos que detallamos en la siguiente precotización.

REF.	DETALLE	QTY.	V. UNITARIO	TOTAL
TTA-200	TRANSPORTADOR AEREO	1	10000.00	11000.00
JSC-250	JACUZZI SCALDER (ESCALDADORA)	1	6000.00	7000.00
DDT-164	PLUCKER (DESPLUMADORA)	1	11000.00	12000.00
CHR-3211	CHILLER	1	6000.00	7000.00
PRECIO TOTAL				37000.00
PRECIO ESPECIAL MEYN				35000.00

En caso que requiera aclaraciones o información adicional, tenga presente que estamos a su entera disposición para responder a todas sus inquietudes.

Cordial saludo,

ARMANDO DEL MONTE
 ESPECIALISTA DE PROYECTOS

4. RELACION DE PRECIOS

DESCRIPCION	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Línea de sacrificio de pollos. Rendimiento 250 pollos amarillos por hora o 500 pollos blancos por hora.		USD	USD
Transportador aéreo (Pista, ganchos, cadena y troles.	1	11.154	
Transportador de jaulas.	1	3.300	
Canal de sangrado.	1	1.838	
Escaldadora.	1	7.600	
Desplumadora.	1	13.650	
Canal de evisceración.	1	3.826	
Descolgador automático.	1	1.860	
Sistema de servicios eléctricos y de agua.	1	6.280	
TOTAL EQUIPO BASICO.			49.508
Opcionales:			
Aturdidor electrónico.	1	6.346	
Peladora de mollejas simple (2 rodillos).	1	1.590	
Chiller de rotación para lavado del pollo (Ø1m X Long = 3.0m).	1	14.850	
Chiller de espirales para enfriamiento Ø1m X Long = 3.0 m.	1	21.860	
Mesa de empaque de pollo.	1	980	
Empacadora de pollo entero tipo embudo.	1	727	
Chiller de menudencias 2 cuerpos.	1	5.862	
Mesa de empaque de menudencias.	1	980	
Despresadora manual de pollos.	1	1.250	
TOTAL OPCIONALES.			54.445

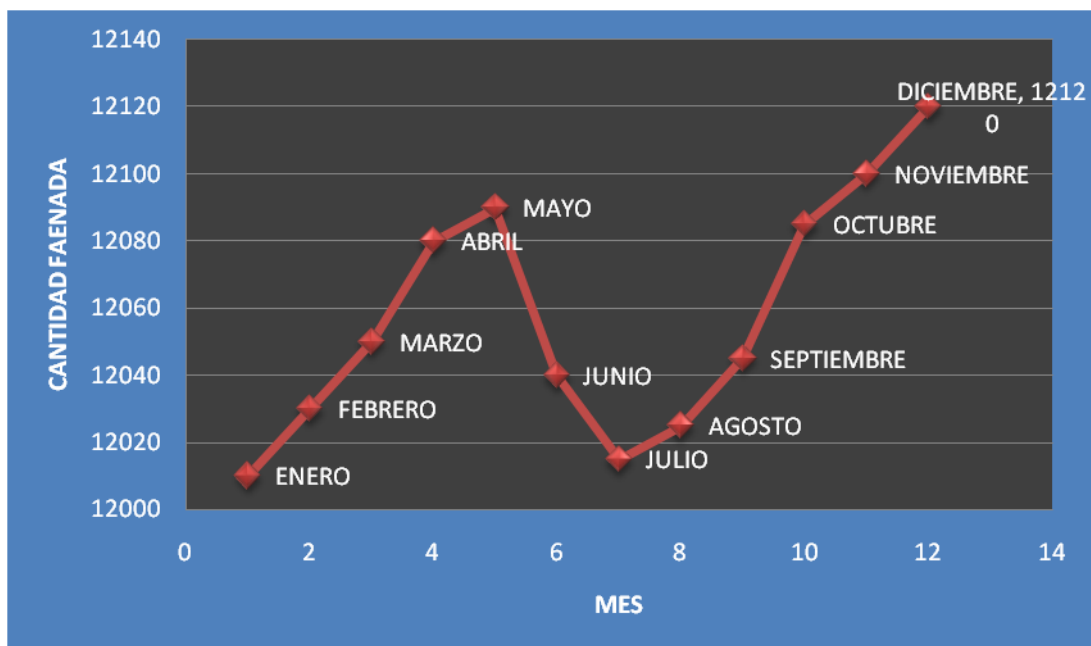
Calle 18 52-110 Telefax: 235 71 23 teléfono: 235 07 20 Medellín, Colombia Sur América
E-mail: orcom@geo.net.co

ANEXO 10. Informes históricos de producción



**INFORME PRODUCTIVO ANUAL
PROCARNES**

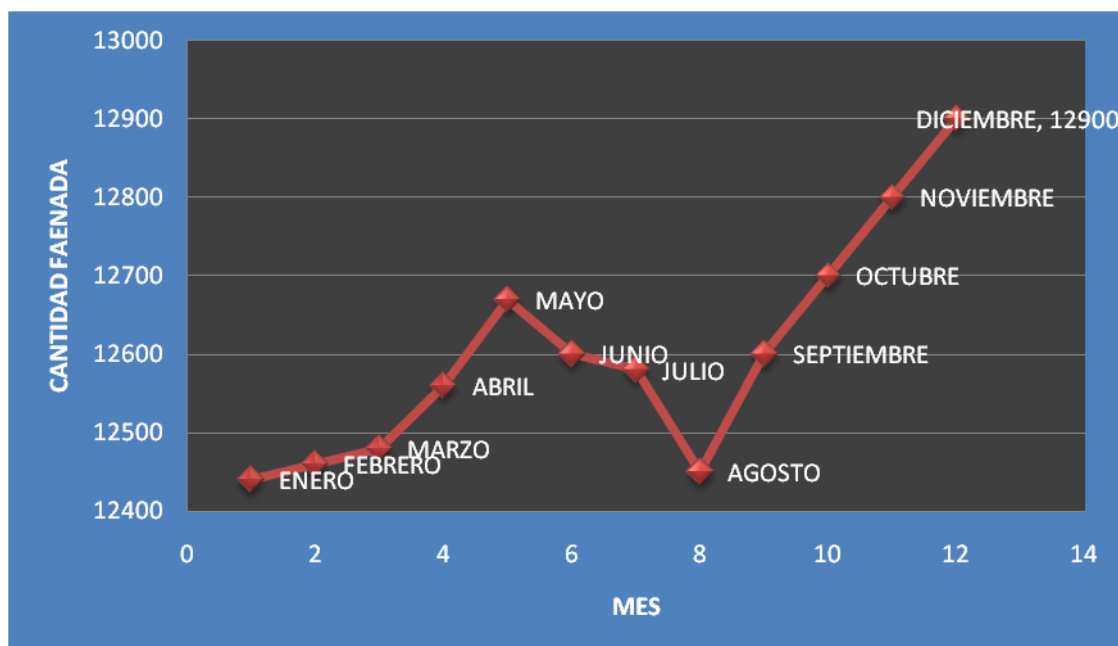
AÑO	MES	NOMBRE DEL PROVEEDOR	LUGAR DE PROCEDENCIA DE LAS AVES	CANTIDAD DE POLLOS FAENADOS /MES
2007	ENERO	AVITALSA	OTON	12010
2007	FEBRERO	AVITALSA	MACHACHI	12030
2007	MARZO	AVITALSA	OTON	12050
2007	ABRIL	AVITALSA	OTON	12080
2007	MAYO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12090
2007	JUNIO	AVITALSA	OTON	12040
2007	JULIO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12015
2007	AGOSTO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12025
2007	SEPTIEMBRE	AVITALSA	MACHACHI	12045
2007	OCTUBRE	AVITALSA	GUARANDA	12085
2007	NOVIEMBRE	AVITALSA	GUARANDA	12100
2007	DICIEMBRE	AVITALSA	OTON	12120
TOTAL DE AVES FAENADAS AL AÑO				144690





INFORME PRODUCTIVO ANUAL PROCARNES

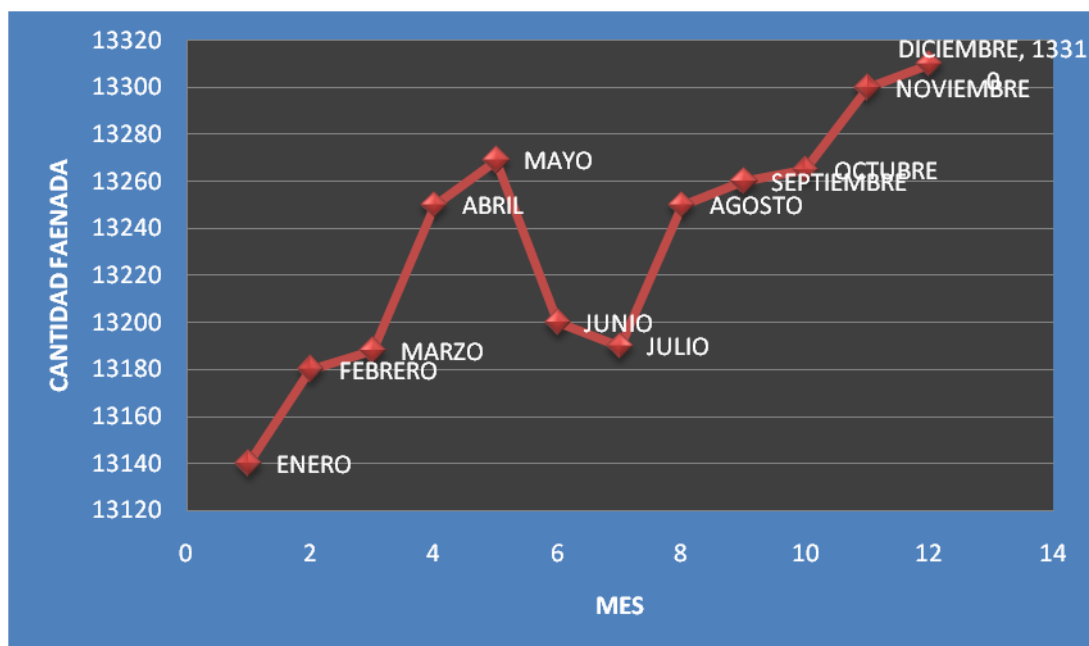
AÑO	MES	NOMBRE DEL PROVEEDOR	LUGAR DE PROCEDENCIA DE LAS AVES	CANTIDAD DE POLLOS FAENADOS/MES
2008	ENERO	AVITALSA	CHECA	12440
2008	FEBRERO	AVITALSA	CHECA	12460
2008	MARZO	AVITALSA	CHECA	12480
2008	ABRIL	AVITALSA	OTON	12560
2008	MAYO	AVITALSA	OTON	12670
2008	JUNIO	AVITALSA	OTON	12600
2008	JULIO	AVITALSA	OTON	12580
2008	AGOSTO	AVITALSA	OTON	12450
2008	SEPTIEMBRE	AVITALSA	OTON	12600
2008	OCTUBRE	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12700
2008	NOVIEMBRE	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12800
2008	DICIEMBRE	AVITALSA	SANT. DOMINGO	12900
TOTAL DE AVES FAENADAS AL AÑO				151240





INFORME PRODUCTIVO ANUAL PROCARNES

AÑO	MES	NOMBRE DEL PROVEEDOR	LUGAR DE PROCEDENCIA DE LAS AVES	CANTIDAD DE POLLOS FAENADOS/ MES
2009	ENERO	AVITALSA	PUEMBO	13140
2009	FEBRERO	AVITALSA	CHECA	13180
2009	MARZO	AVITALSA	PUEMBO	13188
2009	ABRIL	AVITALSA	PUEMBO	13250
2009	MAYO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13269
2009	JUNIO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13200
2009	JULIO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13190
2009	AGOSTO	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13250
2009	SEPTIEMBRE	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13260
2009	OCTUBRE	AVITALSA	SANT. DOMINGO	13265
2009	NOVIEMBRE	AVITALSA	OTON	13300
2009	DICIEMBRE	AVITALSA	OTON	13310
TOTAL DE AVES FAENADAS AL AÑO				158802



VARIACIÓN PORCENTUAL DE PRODUCCIÓN ANUAL

AÑO	2007	2008	2009
CANTIDAD DE AVES FAENADAS	144690	151240	151240
INCREMENTO	INCREMENTO 2007 - 2008		INCREMENTO 2008 - 2009
	6550		7562
% DE VARIACIÓN	4.33%		4.76%
% DE VARIACIÓN PROMEDIO	4.55%		



ANEXO 11. Calculo porcentual de crecimiento anual del precio de la libra de pollo



PROCARNES HEALTHY FOODS

MOSQUERA ROJAS XAVIER ALEXANDER
 Tumbaco: Barrio Rumihuaico calle Panecillo 850 y Guayaquil
 Telf.: (593) 2370-241 / 09-9018-860 - Telefax: 2370-241
 Quito - Ecuador
 RUC: 1712435567001

FACTURA 002-001

Nº 0001001

Aut. SRI 1108497345

CLIENTE: Guamita Pilo Código Cliente: _____
 DIRECCION: Bancalera R.U.C.: _____
 FECHA: 17 de Diciembre del 2007 FECHA VENC.: _____

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT.	SUBTOTAL	DESCTO.	L.V.A.	TOTAL
	Pollos	130	682.5	1.06	723.45	5.00		723.45
						SUBTOTAL TARIFA 0 %		
						SUBTOTAL TARIFA 12 %		
						IMPORTE DEL I.V.A.		
						TOTAL FACTURA \$		723.45
RUTA	VENDEDOR	GUIA DE REMISION	BODEGA					

Aceptada. Valor Recibido. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por mis herederos. Me someto a los jueces de esta Ciudad y al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.

Fecha:

A _____ días vista se servirá Ud. Pagar por esta única letra de cambio a la orden de Xavier Mosquera Rojas la cantidad de _____ con interés del _____ % anual desde su vencimiento. Sin protesto. Exímese de presentación y pago, así de avisos por falta de estos hechos.

SIM Imp. & Copias Guerrero Molina Néstor Wilfrido - Tumbaco S. Bolívar y G. Pizarro Telf.: 2371-178
 RUC: 1707711329001

DEUDOR

VALIDO PARA SU EMISION HASTA JULIO DEL 2011
 BLANCO: ADQUIRENTE / VERDE: EMISOR / AMARILLO: SIN VALOR TRIBUTARIO



PROCARNES HEALTHY FOODS

MOSQUERA ROJAS XAVIER ALEXANDER
 Tumbaco: Barrio Rumihuaico calle Panecillo 850 y Guayaquil
 Telf.: (593) 2370-241 / 09-9018-860 - Telefax: 2370-241
 Quito - Ecuador
 RUC: 1712435567001

FACTURA 002-001

Nº 0001325

Aut. SRI 1105303188

CLIENTE: Ximena Villacis Código Cliente: _____
 DIRECCION: Merced Central R.U.C.: _____
 FECHA: 20 - XII - 2008 FECHA VENC.: _____

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT.	SUBTOTAL	DESCTO.	L.V.A.	TOTAL
		100	520	1.15	598.00	5.00		593.00
						SUBTOTAL TARIFA 0 %		
						SUBTOTAL TARIFA 12 %		
						IMPORTE DEL I.V.A.		
						TOTAL FACTURA \$		
RUTA	VENDEDOR	GUIA DE REMISION	BODEGA					

Aceptada. Valor Recibido. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por mis herederos. Me someto a los jueces de esta Ciudad y al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.

Fecha:

A _____ días vista se servirá Ud. Pagar por esta única letra de cambio a la orden de Xavier Mosquera Rojas la cantidad de _____ con interés del _____ % anual desde su vencimiento. Sin protesto. Exímese de presentación y pago, así de avisos por falta de estos hechos.

SIM Imp. & Copias Guerrero Molina Néstor Wilfrido - Tumbaco S. Bolívar y G. Pizarro Telf.: 2371-178
 RUC: 1707711329001

DEUDOR

VALIDO PARA SU EMISION HASTA JULIO DEL 2011
 BLANCO: ADQUIRENTE / VERDE: EMISOR / AMARILLO: SIN VALOR TRIBUTARIO



PROCARNES HEALTHY FOODS

MOSQUERA ROJAS XAVIER ALEXANDER
 Tumbaco: Barrio Rumihuaico calle Panecillo 850 y Guayaquil
 Telf.: (593) 2370-241 / 09-9018-860 - Telefax: 2370-241
 Quito - Ecuador
 RUC: 1712435567001

FACTURA 002-001

N° 0002456

Aut. SRI 1107637190

CLIENTE: Rosita Moya Código Cliente: _____
 DIRECCION: M. Santa Elena R.U.C.: _____
 FECHA: Diciembre 27 del 2009 FECHA VENC.: _____
 PLAZO: _____

CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNIT.	SUBTOTAL	DESCTO.	L.V.A.	TOTAL
		40	228.40	1,25	285.50	5.00		285.50
SUBTOTAL TARIFA 0 %								
SUBTOTAL TARIFA 12 %								
IMPORTE DEL I.V.A.								
TOTAL FACTURA \$								285.50
RUTA	VENDEDOR	GUIA DE REMISION	BODEGA					
	<i>EK Smith</i>							

Aceptada. Valor Recibido. El pago no podrá hacerse por partes ni aún por mis herederos. Me someto a los jueces de esta Ciudad y al juicio ejecutivo o verbal sumario, a elección del demandante.

Fecha:

A días vista se servirá Ud. Pagar por esta única letra de cambio a la orden de Xavier Mosquera Rojas la cantidad de _____ con interés del _____ % anual desde su vencimiento. Sin protesto. Exímese de presentación y pago, así de avisos por falta de estos hechos.

R. Moya

DEUDOR

SIM Imp. & Copias Guerrero Molina Néstor Wilfrido - Tumbaco S. Bolívar y G. Pizarro Telf.: 2371-178
 RUC: 1707711329001

VALIDO PARA SU EMISION HASTA JULIO DEL 2011
 BLANCO: ADQUIRENTE / VERDE: EMISOR / AMARILLO: SIN VALOR TRIBUTARIO

AÑO	2007	2008	2009
PRECIO DE LA LIBRA DE POLLO	1.06	1.15	1.24
INCREMENTO	INCREMENTO 2007 - 2008		INCREMENTO 2008 - 2009
	0.09		
% DE VARIACIÓN	8.49%		7.83%
% DE VARIACIÓN PROMEDIO	8.16%		



ANEXO 12. Tarjeta de presentación



ANEXO 13. Tríptico

Idel para todo tipo de preparaciones a base de pollo y con sus menudencias una delicioso sopa

Información Nutricional

Tamaño por porción: 85g
Porciones por empaque: 8

Total Grasas	14g	22%
Colesterol	49mg	17%
Sodio	53mg	2%
Carbohidratos	0g	0%
Proteína	14g	29%

* % de los valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.



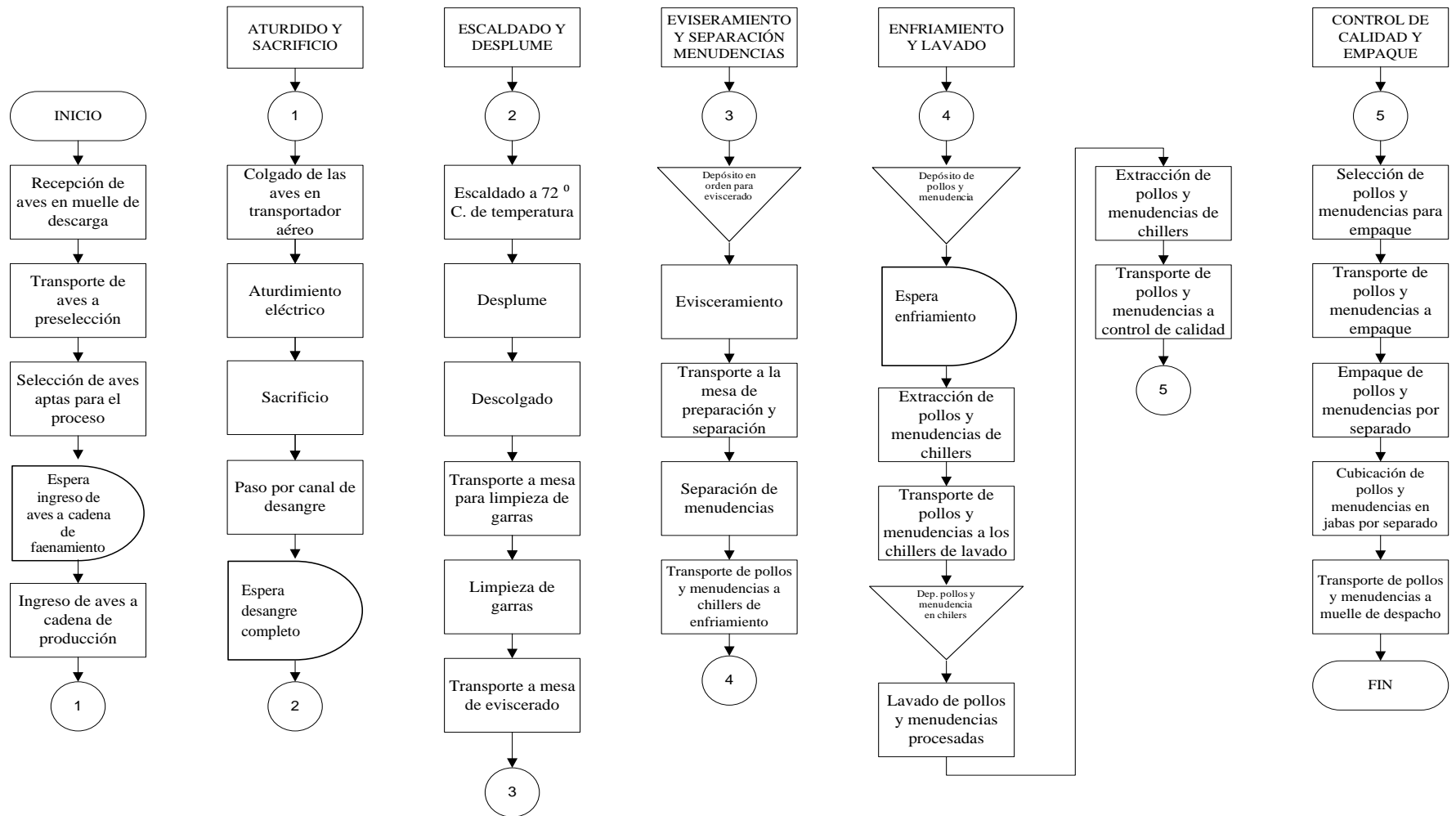
Un pollo entero que incluye un juego de menudencias, 2 patas, 1 cabeza con pescuezo, 1 molleja, 1 hígado y 1 corazón



	10'	A medio tiempo	Media
	1,30'	No	Descongelar
	7'	A medio tiempo	Alta
	50"	No	Calentar

ANEXO 14. Flujograma PROCARNES actual

FLUJOGRAMA PROCARNES



ANEXO 15. Flujoograma PROCARNES con modernización

FLUJOGRAMA PROCARNES CON MODERNIZACIÓN

