



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR

CARRERA DE ECONOMÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE ECONOMISTA

TEMA:

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA TECNIFICAR LA ENTREGA DE POLLOS
FAENADOS A MINIMARKETS DE EL CANTÓN EL CARMEN.**

AUTOR:

EMELY PRISCILA ZAMBRANO VERA

TUTOR:

ING. CARLOS EDUARDO MUÑOZ RODRÍGUEZ

MANTA - 2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el: **“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA TECNIFICAR LA ENTREGA DE POLLOS FAENADOS A MINIMARKETS DE EL CANTÓN EL CARMEN”** es absolutamente original, auténtico, personal, se han citado fuentes correspondientes que sustentan lo dicho y en su ejecución se respetaron las disposiciones que protegen los derechos del autor vigente.

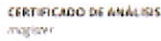
Los análisis, conclusiones y recomendaciones obtenidas en el presente proyecto de inversión es de aporte intelectual y netamente responsable del autor de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria.

Atentamente



Emely Priscila Zambrano Vera

CERTIFICADO DE SIMILITUD



Revisión Plagio - Proyecto de pollos
Don Campero

5%
Fetus
suspected

- 3% Similitudes:
 - 3% similitudes entre comillas
 - 3% similitudes fuera de comillas
- 4% Idomas no reconocidos
- 20% Textos generados por la IA (ignorados)

Nombre del documento: Revisión Plaga - Proyecto de pollos Con Campesinos.docx
ID del documento: a268b10f48b62a2648feb1ca10e5c3983fe7ec13e
Tamaño del documento original: 0,02 MB

Depositar: CARLOS ALBERTO RODRIGUEZ
Fecha de depósito: 7/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 7/8/2025

número de palabras: 17.218
número de caracteres: 116.645

Utilizando de la siguiente manera en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	www.centrocas.gov.ec El Centro Cas es una institución pública de carácter científico, tecnológico y cultural. 1 fuente similar	< 1%		1 Fuente similar 1 Fuente diferente
2	www.dspace.uce.edu.ec : Evaluación del cumplimiento de la disciplina académica. El DSpace es una herramienta de gestión de documentos. 5 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes similares 1 Fuente diferente
3	gobemcubierta.quito.gov.ec El Gobiernocubierta es una institución pública de carácter científico, tecnológico y cultural. 4 fuentes similares	< 1%		2 Fuentes similares 1 Fuente diferente
4	www.corteconstitucional.gov.ec El Tribunal Constitucional es una institución pública de carácter científico, tecnológico y cultural. 1 fuente similar	< 1%		1 Fuente similar 1 Fuente diferente

Fuentes con similitudes fortuitas

[illegible]

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecer plenamente a mis queridos padres por ser mi mayor inspiración y mi fuerza inquebrantable, gracias por su amor infinito, por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia, y por sostenerme en cada momento, incluso cuando el camino se volvía difícil, a mi familia que siempre estuvo pendiente de mis estudios y de mi bienestar, celebrando mis logros como propios y brindándome su compañía, aunque a veces fuera solo a través de un mensaje o una llamada, sus palabras de aliento fueron el motor que me impulsó a seguir.

Agradezco a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por abrirme las puertas y brindarme un espacio donde pude crecer no solo como profesional, sino también como persona y por cada enseñanza impartida, este lugar se convirtió en el escenario de mis retos, mis aprendizajes y mis más valiosas experiencias, las cuales llevaré siempre conmigo como un pilar fundamental en mi formación.

Sin dejar de lado a mi tutor de tesis el Ing. Carlos Muñoz y a su ayudante de cátedra el Econ. Gonzalo Gonzáles por las enseñanzas durante la carrera y la paciencia e instrucciones durante este proceso tan anhelado.

Y también a todas esas personas especiales que, a pesar de la distancia encontraron la manera de estar presentes, gracias por cada gesto, consejo y muestra de cariño que me recordaron que no estaba sola en este camino.

Cada agradecimiento estará presente en mi vida profesional.

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	2
CERTIFICADO DE SIMILITUD	3
AGRADECIMIENTOS	5
INDICE DE CONTENIDO	6
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE ILUSTRACIONES	11
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPÍTULO I: ESTUDIO ESTRATÉGICO	17
1.1 Análisis Estratégico	17
1.1.1 Análisis del macroentorno	18
1.1.1. Análisis de la industria	33
1.1.2. Análisis interno.....	35
1.1.3. Análisis FODA	37
1.2. Planteamiento Estratégico.....	38
1.2.1. Visión y Misión	38
1.2.2. Objetivos Estratégicos	39
1.2.3. Estrategias.....	39
1.2.4. Sistema de Valores	40
CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO	41
2.1. Análisis del mercado de referencia	41
2.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura	42
2.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura	46
2.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura.....	48
2.1.4. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto	50
2.2. Análisis del Mercado	51
2.2.1. Mercado Proveedor.....	51
2.2.2. Mercado Competidor.....	53
2.2.3. Mercado Distribuidor	54
2.2.4. Mercado Consumidor	54

2.3.	Plan Comercial.....	55
2.3.1.	Objetivos del plan comercial	56
2.3.1.1.	Propuesta de valor	56
2.3.1.2.	Estrategia comercial	56
2.3.2.	Segmento del mercado.....	56
2.3.2.1.	Cálculo de muestra finita.....	57
2.3.2.2.	Análisis de encuestas.....	59
2.3.2.3.	Entrevistas	67
2.3.3.	Producto	70
2.3.4.	Precio	70
2.3.5.	Plaza o Distribución	70
2.3.6.	Promoción.....	70
2.3.7.	Presupuesto de marketing.....	71
CAPITULO III: ESTUDIO TÉCNICO – ORGANIZACIONAL		72
3.1.	Estudio Técnico	72
3.1.1.	Capacidad de producción	73
3.1.2.	Plan de Producción	73
3.1.3.	Localización.....	73
3.1.1.1.	Micro Localización.....	74
3.1.2.	Ingeniería del proceso productivo	75
3.1.3.	Requerimientos de materia prima, insumos y materiales	77
3.1.4.	Requerimiento de mano de obra directa e indirecta	78
3.1.5.	Requerimiento de activos fijos para área operativa.....	78
3.1.6.	Distribución de instalaciones (layout)	79
3.1.6.1.	Plano de área de faenamiento	80
3.1.6.2.	Visualización estándar de un galpón	81
3.2.	Estudio Organizacional.....	81
3.2.1.	Datos generales de la empresa.....	81
3.2.2.	Arquitectura organizacional: organigrama	82
3.2.3.	Distribución de funciones y responsabilidades	82
3.2.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	85
3.2.	Estudio Legal.....	85
CAPITULO IV: ESTUDIO FINANCIERO		89
4.1.	Horizonte de tiempo del plan financiero	89
4.2.	Plan de Inversión	89

4.2.1. Plan de Inversión depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento ...	89
4.3. Plan de Financiamiento	90
4.3.1. Tabla de amortización	91
4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	91
4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales	92
4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	94
4.6. Balance General Proyectado.....	96
CAPITULO V: EVALUACIÓN	98
5.1. Evaluación Financiera	98
5.1.1. Ratios financieros y punto de equilibrio.....	98
5.1.1.1. Indicadores financieros.....	98
5.1.1.2. Punto de equilibrio	98
5.1.2. Flujos de fondos del proyecto.....	99
5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)	101
5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK).....	102
5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios	102
5.1.6. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	102
5.1.6.1. Liquidez	102
5.1.6.2. Solvencia	103
5.1.6.3. Gestión.....	103
5.1.6.4. Rentabilidad.....	104
5.2. Evaluación económica.....	106
5.2.1. Flujos de fondos económico del Proyecto	106
5.2.2. Evaluación económica del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)	108
5.2.3. Análisis de sensibilidad y/o escenarios	108
5.2.4. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación económica	108
5.3. Evaluación Ambiental	109
5.3.1. Estudio de impacto ambiental (línea de base, categorización, afectaciones y riesgos)	109
5.3.2. Plan de manejo ambiental.....	109
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS	112

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL.....	19
Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	33
Tabla 3. Análisis VRIO	36
Tabla 4. Análisis de fortaleza y debilidades del VRIO	37
Tabla 5. Análisis FODA	38
Tabla 6. Estrategias de aporte.....	39
Tabla 7 Demanda Actual según la canasta básica	42
Tabla 12 Proyección de la demanda futura	45
Tabla 13 Matriz de Oferta y Utilización.....	46
Tabla 15 Oferta a futuro proyectada a cinco años	47
Tabla 17 Demanda Insatisfecha.....	49
Tabla 18 Determinación de la demanda	50
Tabla 19 Entrevistas a dueños de minimarkets de EL Carmen	68
Tabla 20 Capacidad de producción	73
Tabla 21 Insumos y Materiales.....	77
Tabla 22 Mano de obra directa e indirecta	78
Tabla 23 Activos fijos de área operativa	78
Tabla 24 Suministros de área operativa.....	78
Tabla 25. Cargos y Funciones	82
Tabla 26 Activos de área administrativa	85
Tabla 27 Plan de Inversión Inicial.....	90
Tabla 28 Amortización del BanEcuador	91
Tabla 29 Demanda Insatisfecha en kilogramos anuales	92
Tabla 30 Capacidad del proyecto porcentual	92

Tabla 31 Costos y Gastos Operacionales	93
Tabla 32 Estado de Pérdidas y Ganancias	94
Tabla 33 Balance General Proyectado.....	96
Tabla 34 Ratios Financieros	98
Tabla 35 Punto de equilibrio	98
Tabla 36 Flujos de Fondos del Proyecto	99
Tabla 38 WACC	101
Tabla 39 Evaluación Financiera	102
Tabla 40 Análisis de Sensibilidad	102
Tabla 41 Flujo de Caja económico	106
Tabla 42 Evaluación económica.....	108
Tabla 43 Sensibilidad económica.....	108

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Imagen satelital del centro de El Carmen.....	42
Ilustración 2 Rango de edad	59
Ilustración 3 Frecuencia de consumo de pollo	60
Ilustración 4 Lugar de compra.....	61
Ilustración 5 Factor de compra	62
Ilustración 6 Preferencia de compra	63
Ilustración 7 Disposición de pago por libra de pollo	63
Ilustración 10 Crianza de preferencia	65
Ilustración 11 Probabilidad de compra de un producto local	66
Ilustración 12. Mapa de la macro localización	74
Ilustración 13. Mapa de la micro localización.....	75
Ilustración 14. Visualización de EPP en mujeres	77
Ilustración 15. Visualización de EPP en hombres	77
Ilustración 16 Plano de la planta.....	79
Ilustración 17. Área de faenamiento.....	80
Ilustración 18. Vista delantera del área de faenamiento	80
Ilustración 19. Vista trasera del área de faenamiento	80
Ilustración 20. Vista delantera de un galpón para pollos medianos	81
Ilustración 21. Vista trasera de un galpón para pollos medianos	81
Ilustración 22. Organigrama del proyecto	82

RESUMEN

El presente proyecto de inversión tiene como objetivo tecnificar la entrega de pollos faenados a minimarkets del cantón El Carmen, buscando optimizar los procesos de distribución, garantizar la frescura, calidad del producto y atender de manera eficiente la creciente demanda local.

La propuesta incluye la implementación de un sistema logístico moderno, vehículos equipados con refrigeración y procedimientos estandarizados que aseguren la adecuada conservación del pollo desde el centro de faenamiento hasta el punto de venta.

Además de su impacto productivo, el proyecto fomentará la generación de empleo, impulsará el desarrollo económico local y fortalecerá la oferta de alimentos inocuos y de calidad en la región, se han considerado prácticas de manejo responsable y medidas para minimizar el impacto ambiental, priorizando el bienestar social y la sostenibilidad.

En síntesis, esta iniciativa representa una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad del sector avícola en el cantón El Carmen y ofrecer un servicio confiable y eficiente a los comercios minoristas.

Palabras claves: Tecnificar, inversión, pollos, El Carmen.

ABSTRACT

This investment project aims to streamline the delivery of slaughtered chickens to convenience stores in the El Carmen canton, seeking to optimize distribution processes, guarantee product freshness and quality, and efficiently meet growing local demand.

The proposal includes the implementation of a modern logistics system, vehicles equipped with refrigeration, and standardized procedures to ensure the proper preservation of chickens from the slaughterhouse to the point of sale.

In addition to its productive impact, the project will foster job creation, boost local economic development, and strengthen the supply of safe, quality food in the region. Responsible management practices and measures to minimize environmental impact have been considered, prioritizing social well-being and sustainability.

In short, this initiative represents a strategic opportunity to improve the competitiveness of the poultry sector in the El Carmen canton and offer a reliable and efficient service to retailers.

INTRODUCCIÓN

La avicultura en Ecuador representa una actividad clave dentro de la economía nacional, ya que más de un millón de personas dependen de ella y generan anualmente ingresos superiores a los 800 millones de dólares por la producción de carne de pollo y huevos, este valor equivale al 24% de la producción agropecuaria del país, de acuerdo con datos oficiales, en la cual las provincias con mayor concentración de productores son Pichincha, El Oro, Guayas, Imbabura y Manabí (La Colina, 2022).

La carne de pollo y los huevos constituyen alimentos esenciales para el equilibrio nutricional de la población, además de ser productos de fácil acceso, tienen un papel relevante en la dieta diaria de los ecuatorianos, dado así que en el país existen múltiples empresas dedicadas al sector avícola como lo es PRONACA, Avícola San Isidro, AVITALSA, Integración Avícola Oro y PROAVICEA (Palma & Sabando, 2023).

El sector avícola ha avanzado gracias a la mejora genética, la modernización de las instalaciones y el adecuado manejo de las aves, en la que la sanidad y la nutrición continúan siendo los pilares que sustentan el crecimiento y desarrollo de esta actividad.

La Corporación Nacional de Avicultores se encarga de promover buenas prácticas de manejo que aseguren aves saludables y productos de alta calidad e inocuos para el consumo, asimismo, vela por el cumplimiento de las normativas laborales y sanitarias establecidas en la legislación nacional (La Colina, 2022).

Según un estudio de Palma & Sabando (2023) realizado en los cantones Pedernales, Calceta, Flavio Alfaro y Junín de la provincia de Manabí han demostrado que los productos avícolas son altamente consumidos por la población de la zona en la

que estos cantones, el pollo y la gallina son parte de la dieta típica de los habitantes, lo que los convierte en alimentos esenciales para su nutrición.

En lo que se hace mención de la justificación del consumo en la provincia de Manabí, es debido a la facilidad para adquirir productos avícolas, los residentes de los cantones analizados disponen de múltiples puntos de venta y precios más accesibles en comparación con otros alimentos de origen animal, pero la limitada presencia de supermercados en estas áreas ha hecho que la población opte por realizar sus compras en mercados y pequeños establecimientos comerciales.

A la fecha no se dispone de estadísticas públicas desagregadas para el cantón El Carmen sobre producción y consumo de carne de pollo, sin embargo, a nivel país el pollo es la proteína animal más consumida y el consumo per cápita se ha estimado entre 28 y 32 kg por persona al año en 2024–2025, lo que sugiere una demanda elevada también a nivel cantonal.

JUSTIFICACIÓN

Las PYMES favorecen la descentralización económica al impulsar el desarrollo de distintos sectores y regiones en la que, gracias a su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios, pueden responder a las demandas tanto del mercado nacional como del internacional, incentivando el comercio y fortaleciendo las relaciones comerciales en todos los niveles (Factoring, 2023).

Estas desempeñan un rol esencial en el crecimiento empresarial del Ecuador que son consideradas el motor de la economía, ya que promueven la innovación, diversifican la producción y aportan significativamente al valor agregado, estas empresas generan una parte importante del empleo y se relacionan como proveedoras y

clientes de otras organizaciones, creando un efecto multiplicador en la economía del país.

El comercio formal en el cantón El Carmen se caracteriza por el desarrollo de actividades de intercambio de bienes y servicios en puestos y locales establecidos, donde se ofertan diversos productos que conforman la dinámica comercial del sector, este cantón se ha consolidado como un generador de pequeñas y medianas empresas, constituyéndose en un pilar clave para la creación de empleo (Mejía Almenaba, 2024).

Esto representa una actividad económica de gran relevancia, ya que impulsa el intercambio de bienes y servicios a través de puestos y locales establecidos, fortaleciendo así la dinámica comercial del territorio, este sector se ha consolidado como un importante generador de pequeñas y medianas empresas, las cuales constituyen un pilar fundamental para la creación de empleo y el desarrollo socioeconómico local, en lo que cual resulta necesario estudiar y fortalecer este sector, dado su impacto directo en la economía del cantón y en la mejora de las condiciones de vida de su población.

Según la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (2024) en Ecuador, se busca garantizar condiciones higiénicas adecuadas en los puntos de venta de alimentos, asegurando que los productos se expongan en ambientes libres de basura, con control de plagas y resguardados de la contaminación.

La calidad de la carne de pollo está estrechamente vinculada con la alimentación y el cuidado que reciben las aves durante su crianza, una dieta balanceada, rica en nutrientes esenciales, asegura un crecimiento adecuado, mejora las características organolépticas y garantiza la inocuidad del producto final y sobre todo la aplicación de buenas prácticas de manejo, bioseguridad y control sanitario reduce el riesgo de enfermedades y contaminaciones, incrementando la confianza del consumidor.

Dado así que, implementar y controlar estándares de alimentación y cuidado no solo repercute positivamente en la salud de las aves, sino que también fortalece la competitividad de los productores locales, al ofrecer un producto con valor agregado que cumpla las exigencias del mercado.

CAPÍTULO I: ESTUDIO ESTRATÉGICO

1.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una herramienta esencial que nos permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad de un proyecto, especialmente cuando se trata de una búsqueda de modernizar procesos como la distribución de pollos faenados en sectores con potencial de crecimiento. Esta herramienta nos permitirá identificar tanto las condiciones internas como las externas facilitándonos un mejor estudio para la toma de decisiones.

Podemos citar a (Ventura, 2008) quien nos certifica que:

La dirección estratégica busca identificar las causas del éxito o fracaso empresarial. Algunas compañías logran ajustarse adecuadamente a su entorno, ofreciendo productos y servicios que satisfacen las demandas del mercado, lo cual les permite ampliar su cuota y sostener altos niveles de rentabilidad en el tiempo. En contraste, otras organizaciones no logran adaptarse y acaban por desaparecer del mercado. (p. 4)

En el análisis estratégico nos hará reconocer factores muy importantes en nuestro proyecto, en el cual vamos a usar un análisis PESTEL para el macroentorno, un estudio de las 5 fuerzas de Porter para el análisis de la industria, ventajas y desventajas del VRIO que usaremos para el análisis interno y para el último análisis usaremos FODA que este nos permitirá examinar el desempeño de nuestra empresa.

1.1.1 Análisis del macroentorno

Al realizar un análisis macroentorno nos referimos a un conjunto de factores externos con un carácter más amplio y general que afectan de cierta manera ya sea directa o indirecta al funcionamiento y a la toma de decisiones de nuestra empresa. Estos factores por lo tal no pueden ser controlados por la empresa, pero si deben ser analizados y observados constantemente, ya que influyen en nuestras oportunidades y amenazas.

Dentro del macroentorno encontramos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Estos elementos nos permitirán anticipar cambios del entorno, adaptarnos a nuevas condiciones del mercado, reducir incertidumbre y llegar a realizar estrategias que respondan adecuadamente a las dinámicas del entorno externo al que nos vamos a enfrentar, este tipo de análisis suele realizarse utilizando herramientas como el PESTEL el cual nos indicará una visión del contexto externo

En palabras de (Lull Noguera & Galdón Salvador, 2024) nos menciona que, en un mundo caracterizado por cambios constantes y una situación compleja, las empresas deben contar con herramientas efectivas que les permitan comprender y responder de manera proactiva a los factores externos que influyen en su desempeño (p. 1)

Este análisis PESTEL muestra que el proyecto se encuentra en un entorno favorable, con una creciente demanda de pollo fresco y un mercado local que valora la calidad y frescura. Sin embargo, será clave mitigar los riesgos relacionados con las normativas legales, los costos de tecnificación y las expectativas de sostenibilidad, con una planificación adecuada, el proyecto tiene un alto potencial de éxito en la región.

Según (Bell, 2017) nos indica que:

El uso de esta herramienta como técnica de análisis implica reconocer y examinar de manera estructurada los diversos factores involucrados, con el objetivo de comprender de forma integral el entorno en el que se operará en el futuro y, posteriormente, tomar decisiones estratégicas acordes a dicha evaluación. (p. 6)

Tabla 1. Análisis PESTEL

Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza
Político	Inestabilidad política		X
	Subida de impuestos indirectos		X
	Inversión en infraestructura	X	
	Legislación	X	
Económico	Desempleo		X
	Gasto de hogares	X	
	Urbanización constante	X	
Social	Pequeños y medianos productores		X
	Agricultura familiar	X	
	Densidad poblacional		X
	Tecnologías de conservación		X
Tecnológico	Nuevos proyectos eléctricos	X	
	Carencia de conocimiento técnico		X
	Apagones programados		X
	Sostenibilidad	X	
Ecológico	Generación de gases tóxicos		X
	Implementación de energías limpias	X	
	Gestión de residuos	X	
	Reglamento sanitario	X	
Legal	Función social y ambiental	X	
	Sanidad agropecuaria	X	
	Agricultura familiar campesina	X	

Movilización de animales	X	
Prácticas adecuadas para contaminación hídrica y edáfica	X	
Supervisión, regulación y sanción para centros de faenamiento	X	
Mejoramiento en el acceso y conectividad en las zonas rurales	X	
Normas igualitarias para empresas locales como extranjeras		X
Protección constitucional	X	
Conservación de ecosistemas	X	
Régimen simplificado para emprendedores y negocios (RIMPE)	X	

Nota: Tabla con cada factor y sus variables en la que se identifica oportunidades y amenazas

Este me parece una herramienta fundamental para entender el entorno amplio en el que operará nuestro proyecto. Nos permite mirar más allá del negocio y anticipar cómo factores externos pueden afectar el rumbo estratégico. Aplicarlo ayuda a tomar decisiones más conscientes y preparadas frente a los cambios del entorno

- **Factor Político**

Según (Guamán & Urbina Poveda, 2021) informan que, “se debe propiciar un adecuado funcionamiento del gobierno sustentado en un buen marco legal y judicial; estabilidad política y control de la corrupción; debido a que una buena gobernanza se vincula con altos niveles de rentabilidad” (p. 21).

La inestabilidad política que enfrenta el país genera desafíos significativos, especialmente en términos de costos, logística y demanda, esto desincentiva a la inversión extranjera e incrementa las tasas de interés en el mercado local.

En este factor también cuando se producen incrementos en los impuestos indirectos, como el IVA las decisiones afectan directamente a la estructura de costos y, en consecuencia, al precio final de nuestro producto.

Según (INEC, 2021) nos informa que:

En Ecuador el Gobierno anunció el aumento del IVA del 12 % al 15 % a partir de abril de 2024 como parte de las reformas tributarias para enfrentar el déficit fiscal en la que aproximadamente 208 artículos que conforman la canasta básica de bienes y servicios experimentarán un ajuste en sus precios. En el caso de los alimentos, 21 de los 115 productos incluidos en esa categoría se verán afectados por el incremento del IVA

Este ajuste impacta a toda la cadena de comercialización, encareciendo productos básicos como el pollo que son parte de la canasta básica, lo que puede reducir su demanda en mercados sensibles al precio, como los minimarkets del cantón El Carmen. Así, decisiones políticas de este tipo no solo incrementan los costos operativos, sino que pueden comprometer la competitividad del proyecto frente a productos sustitutos o informales.

La construcción de infraestructura sobresale dentro de estas políticas, ya que representa un ámbito donde los distintos niveles de gobierno pueden intervenir mediante el gasto público, de este modo, proveer infraestructura puede contribuir al desarrollo regional, estatal o incluso local, es por esto que la función del Estado como proveedor de infraestructura adquiere gran relevancia, puede afirmarse que la provisión de

infraestructura se transforma en un factor clave dentro de las estrategias de política regional (Gonzáles Romo & Zúñiga Jara, 2016).

Una de las políticas más relevantes es la inversión en infraestructura, ya que representa un ámbito en el que los distintos niveles de gobierno actuando mediante el gasto público. Por lo tanto, la provisión de infraestructura tiene el potencial de impulsar el desarrollo a nivel municipal en la cual es el entorno a donde nos vamos a extender. En este sentido, el rol del estado como proveedor de este tipo de servicios se vuelve crucial, convirtiendo a la infraestructura en un factor clave dentro de las estrategias de desarrollo regional.

En una sesión ordinaria celebrada el 27 de enero (Ochoa, 2025) informó que, el Consejo Provincial de Manabí aprobó de forma unánime una resolución fundamental para mejorar la red vial de los cantones El Carmen y Paján. El Pleno dio su visto bueno a la firma de una línea de crédito por un monto de \$9.096.412, financiada por el Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE). También señaló el prefecto Leonardo Orlando que las resoluciones dirigidas por el Pleno del Consejo Provincial son condiciones esenciales para avanzar con la firma del contrato de financiamiento, cuya aprobación está prevista para el primer trimestre de 2025. Una vez cumplido este paso, se procederá a ejecutar los contratos de crédito e iniciar los procesos correspondientes para la contratación de las obras.

El proyecto no solo busca mejorar la eficiencia productiva y logística del sector avícola, sino que también responde a una necesidad estructural de fortalecer la economía local mediante decisiones políticas que prioricen territorios tradicionalmente marginados. Al destinar recursos públicos o facilitar el acceso a financiamiento para obras de infraestructura como el mejoramiento vial, se evidencia el compromiso del consejo provincial con el desarrollo equitativo. Es decir, el proyecto no solo tiene un

impacto económico, sino que también representa una acción política concreta para reducir estas diferencias territoriales y fomentar una mayor integración del cantón El Carmen al sistema productivo regional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón El Carmen propone una ordenanza orientada a fortalecer la coordinación interinstitucional y la participación ciudadana como ejes clave para mejorar la seguridad y el bienestar de la población, mediante la conformación de un Consejo de Seguridad que gestione de forma articulada las políticas públicas en esta materia (GADMEC, 2022)

- Factor Económico

Según datos del (INEC, 2021), al revisar el índice de producción industrial manufacturera que se realizó en octubre a causa de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, los resultados se elaboraron con base en el 77% de los datos de producción efectivamente obtenidos de las empresas informantes. En la cual, presentó una caída del sector de producción en un 8,58% pero para el siguiente mes hubo una recuperación del 11,04%, este comportamiento sugiere que el sector manufacturero logró adaptarse rápidamente y estímulos que dinamizaron la producción tras el impacto inicial del COVID-19.

El consumo en Ecuador ha mostrado señales de recuperación en los últimos meses, impulsado principalmente por el gasto de los hogares, aunque aún enfrenta limitaciones debido al contexto económico general. Por otro lado, las exportaciones netas reflejan una vista mixta, mientras algunos productos tradicionales como el petróleo han sufrido caídas, otros sectores no tradicionales, como el cacao y productos agroindustriales, han ganado terreno en los mercados internacionales, estos movimientos evidencian un

proceso de reconfiguración del comercio exterior, en busca de mayor diversificación y valor agregado.

Manabí es una de las provincias más extensas y pobladas de la región costa del Ecuador, con una rica diversidad geográfica y cultural. Su economía se basa principalmente en la agricultura, la pesca, la ganadería y el comercio, siendo reconocida por su producción de café, cacao, atún y productos avícolas. Como sabemos para que circule la economía en un entorno la tasa de empleo debe de ser considerada, en la que según datos del (ENEMDU, 2024) nos muestra que:

A nivel nacional, los datos más relevantes del mercado laboral muestran que la tasa de participación global alcanzó el 65,4%. El empleo adecuado representó el 34,2%, mientras que el subempleo se ubicó en el 20,9%. Por su parte, el empleo no pleno distinto al subempleo fue del 29,7%, el empleo no remunerado llegó al 11,8%, y solo el 0,1% correspondió a empleo no clasificado.

Según el (ENEMDU, 2024), para el primer trimestre del 2024 la tasa de desempleo se ubicó en 4.1% comparado para el primer trimestre del año anterior con un porcentaje de 3.8%, esto puede limitar el poder adquisitivo en ciertos sectores de la población, afectando la demanda de productos como el pollo en los minimarkets.

El aumento sostenido en la colocación de créditos en la provincia de Manabí a partir del año 2019 contrasta con las persistentes tasas de desempleo que afectan a una parte significativa de la población. Esta situación sugiere que, a pesar del mayor acceso al financiamiento, muchos manabitas enfrentan dificultades para calificar a estos créditos debido a la falta de empleo formal, lo que limita su capacidad de pago y, por tanto, su inclusión financiera. Así, el crecimiento del crédito no necesariamente ha beneficiado a

los sectores más vulnerables, evidenciando una brecha entre la oferta crediticia y la realidad laboral de la provincia.

- **Factor Social**

Según el Censo de Población y Vivienda 2022 realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), la provincia de Manabí cuenta con una población de 1.369.780 habitantes, consolidándose como la tercera más poblada del país. Dentro de sus 22 cantones, El Carmen destaca con una población de 89.021 personas, según datos del mismo censo. Este cantón, ubicado en el noreste de la provincia, ha experimentado un notable crecimiento demográfico, impulsado por su estratégica ubicación geográfica y su vinculación con la conurbación de Santo Domingo, una de las áreas metropolitanas más importantes del país. El Carmen se ha consolidado como un centro agrícola y comercial relevante en la región, con actividades económicas centradas en la agricultura, especialmente en el cultivo de plátano, el comercio y la ganadería. Su desarrollo ha sido clave para la integración económica y social entre Manabí y las provincias vecinas.

La producción avícola en la provincia de Manabí desempeña un papel significativo en la economía agropecuaria de Ecuador. Según (INEC, 2022), Manabí produjo aproximadamente 14,4 millones de pollos de engorde, lo que representó alrededor del 5,6% del total nacional. Esta cifra posiciona a la provincia como el quinto mayor productor de carne de pollo en el país, detrás de Guayas, Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas e Imbabura. Además, Manabí se destaca por su participación en la crianza de aves en campo, concentrando el 23,8% de las aves criadas bajo este sistema en 2021, lo que refleja una fuerte presencia de pequeños y medianos productores en la región, esta actividad no solo contribuye al abastecimiento de proteína animal en la dieta local, sino que también genera empleo y dinamiza la economía rural manabita.

Como hemos venido mencionando en Manabí según el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAATE, 2020) nos informa a través de su boletín situacional que dicha provincia presenta una rica diversidad cultural y demográfica, en esta región predomina la autoidentificación como montubia, representando aproximadamente el 41% de la población, lo que la convierte en la provincia con mayor concentración de este grupo étnico en el país. Los montubios son reconocidos por sus raíces en las zonas rurales y su dedicación a actividades agropecuarias, especialmente en la producción de plátano, cacao y café.

En el cantón El Carmen, esta identidad montubia se manifiesta en las prácticas agrícolas tradicionales y en una estructura social donde la familia desempeña un papel central. La economía local se basa en la agricultura familiar, con una significativa participación de la mano de obra femenina en actividades como el comercio informal y la producción agropecuaria, además la cultura montubia se refleja en las costumbres, festividades y gastronomía del cantón, fortaleciendo el sentido de comunidad y pertenencia entre sus habitantes.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón El Carmen reconoce que, debido al crecimiento urbano, la zona central del cantón se ha consolidado como un nodo estratégico que concentra servicios y actividades comerciales, lo cual favorece procesos de distribución más organizados y tecnificados (GADMEC, 2015).

La etnia montubia y la alta densidad poblacional de Manabí representan una oportunidad para el desarrollo social, ya que combinan identidad cultural, experiencia agrícola y cohesión comunitaria, estas características facilitan la implementación de programas productivos y sociales con mayor impacto, fortaleciendo la economía rural y la inclusión.

- **Factor Tecnológico**

(Suárez, 2010) nos comparte que “construir programas y estrategias de producción limpia, con actividades y acciones que participen los actores sociales que están involucrados en lo que es oferta, demanda e instrumentos para el cambio, innovación, transferencia de tecnología y lograr un desarrollo limpio” (p. 9). Para una mejor conservación e higiene en nuestro producto se debe tener en cuenta la refrigeración, entonces al implementar nuevas tecnologías nuestro producto tendrá un mayor impacto en el mercado ya que esto eleva el nivel de producción.

(Ministerio de Energía y Recursos Naturales , 2024) nos informa que actualmente el sector eléctrico ecuatoriano ejecuta los proyectos Fotovoltaico El Aromo, en la provincia de Manabí, los eólicos Villonaco II y III en Loja y La Microred de Energías Renovables Conolophus de 14,8 MW en Galápagos, todos financiados al 100% con capital privado. En la cual es importante mencionar que hasta el 2024, se espera contar con la entrada en operación del primer bloque de Energías Renovables No Convencionales (ERNC) de 500 MW, de los 1440 MW planificados. Las obras traerán el desarrollo productivo al país, además de fomentar la electromovilidad y la eficiencia energética.

El Gobierno trabaja para fomentar el uso de energías limpias en la generación y transmisión eléctrica, como un recurso indispensable para motivar la reactivación económica nacional.

La carencia de conocimiento técnico en proyectos de inversión, como la tecnificación de la entrega de pollos faenados a minimarkets en el cantón El Carmen, puede representar un obstáculo significativo para su éxito.

Según el (BID, 2021), la ausencia de estudios técnicos adecuados en la etapa de preinversión puede llevar a sobre costos, retrasos y riesgos operativos, afectando la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

En consecuencia, de los apagones programados es un factor el cual nos juega en contra, ya que nuestro producto requiere de refrigeración, al no tener la temperatura para su conservación hay un riesgo de que la carne no se logre mantenerse fresca y haya pérdidas significativas, añadiendo que contar con un equipo capacitado en aspectos técnicos es esencial para garantizar la eficiencia y competitividad en el mercado local.

- **Factor Ecológico**

Adoptar prácticas sostenibles, como tecnologías limpias, uso eficiente de recursos y gestión adecuada de residuos, es clave para reducir el impacto ambiental y cumplir con normativas y demandas del mercado. Estas acciones no solo fortalecen la sostenibilidad del proyecto, sino que también pueden ser una ventaja competitiva. Mediante una investigación nos informan en (Reporte Ambiental, 2023) que "Las tecnologías limpias, también conocidas como cleantech, son aquellas que buscan reducir o eliminar los impactos negativos en el medio ambiente mediante mejoras en la eficiencia energética, el uso sostenible de recursos y actividades de protección ambiental"

La economía verde en Ecuador se refleja en diversas dimensiones ambientales y empresariales, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2023), la intensidad de generación de CO₂ por unidad de valor agregado bruto (VAB) se situó en 0,27 kg CO₂-eq por dólar, lo que representa una disminución del 8,06% respecto al año anterior. Este descenso está asociado a una reducción del 7,26% en la intensidad energética y una disminución del 4,59% en el consumo de combustibles fósiles entre 2022 y 2023.

Por otro lado, el (INEC, 2022) ha desarrollado un Sistema de Indicadores de Producción Verde para monitorear la sostenibilidad en las empresas. En 2019, se observó que actividades como la atención de la salud, otras actividades de servicios y la industria manufacturera presentaban los mayores impactos ambientales.

Estas estadísticas proporcionan una visión integral de la economía verde en Ecuador, destacando avances en la reducción de emisiones, la implementación de prácticas empresariales sostenibles y la gestión responsable del suelo.

(Gordón & Torres, 2019) mencionan que una compañía tiene la posibilidad de endeudarse con el objetivo de adquirir maquinaria que haga más eficientes sus procesos productivos, lo cual también puede contribuir a disminuir su impacto ambiental que, al mejorar la eficiencia operativa, se facilita la rotación del inventario y, como consecuencia, se incrementa el flujo de caja del negocio

La implementación de este proyecto implica un uso intensivo de recursos naturales, como agua y energía, y genera residuos orgánicos y empaques que requieren una gestión adecuada. Según el (INEC, 2024), el 30,72% de las empresas en Ecuador incurrieron en gastos corrientes relacionados con la protección ambiental y la gestión de recursos naturales, lo que representa una disminución del 14,27% respecto al año anterior. Este dato sugiere que aún existe un margen significativo para mejorar las prácticas empresariales en términos de sostenibilidad.

Además, el (Prefectura de Manabí, 2023) establece como meta incrementar del 0% al 20% la recuperación de residuos y desechos mediante políticas de responsabilidad extendida al productor, promoviendo modelos circulares que respeten la capacidad de carga de los ecosistemas y reduzcan la presión sobre los recursos naturales e hídricos.

Es fundamental que el proyecto incorpore estrategias de gestión ambiental que incluyan la implementación de tecnologías limpias, la optimización del uso de recursos

y la adecuada disposición de residuos, alineándose con las políticas nacionales de sostenibilidad y contribuyendo a la economía verde del país.

En Ecuador, el Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS) promueve estrategias similares, enfocándose en la valorización de residuos orgánicos a través de procesos como el compostaje y la generación de energía a partir de residuos (Waste to Energy). Este programa busca fortalecer las capacidades técnicas y operativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) en el manejo de desechos sólidos, fomentando la inclusión social y económica de los recicladores, y promoviendo la responsabilidad extendida del productor.

Implementar prácticas de gestión de residuos inspiradas en estos modelos en el cantón El Carmen podría convertir los subproductos de la industria avícola en oportunidades para la producción de abono orgánico como lo sería el uso de estos residuos como fertilizante permitiría obtener un ingreso adicional, mejorando la sostenibilidad del proyecto y generando beneficios económicos y ambientales para la comunidad local,

- Factor Legal

El artículo 282 de la Constitución establece que el Estado normará el uso y acceso a la tierra que deberá cumplir la función social y ambiental y que un fondo nacional de tierra, establecido por ley, regulará el acceso equitativo de campesinos y campesinas a la misma, además, que se prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

(LODA, 2017) establece que su objetivo principal es regular la sanidad agropecuaria mediante medidas que prevengan y controlen plagas y enfermedades, promuevan el bienestar animal y aseguren la calidad de los productos agropecuarios, bajo principios

técnico-científicos que garanticen la salud, la vida y la productividad del sector. (Ley Orgánica de Desarrollo Agropecuario, 2017., art. 1).

Se reconoce que la normativa en sanidad agropecuaria tiene como fin garantizar derechos fundamentales de las personas y comunidades, como la salud, la alimentación adecuada y un ambiente sano, en armonía con los derechos de la naturaleza (LODA, 2017, art. 5).

La agricultura familiar campesina es una modalidad productiva, agropecuaria, de recolección, acuícola, forestal o silvícola, que implica una forma de vida y una realidad cultural, que combina funciones económicas, ambientales, sociales y culturales (LODA, 2017., art. 28).

La (LODA, 2017) establece que la movilización de animales hacia distintos destinos como ferias, mataderos o predios debe ser regulada y controlada por la Agencia, con el fin de prevenir la propagación de enfermedades de control oficial (Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria, 2017, art. 42).

Además, se señala que la Autoridad Agraria Nacional en coordinación con la Autoridad Ambiental Nacional promoverá prácticas adecuadas para prevenir la contaminación hídrica y edáfica por uso de agrotóxicos (LODA, 2017, art. 53).

La LODA establece que es responsabilidad de la Agencia correspondiente supervisar, regular y sancionar el funcionamiento de todos los centros de faenamiento, sean públicos, privados o de economía mixta. Además, debe garantizar que estos cumplan con normas de sanidad, higiene y manejo adecuado de los productos cárnicos y sus residuos, en coordinación con las autoridades de salud y ambiente (LODA, 2017, art. 59).

La (Prefectura de Manabí, 2021) promueve mejorar el acceso y la conectividad en las zonas rurales, favoreciendo la integración de los recintos con las cabeceras parroquiales y cantonales, al tiempo que impulsa un uso sostenible del suelo rural basado en la capacidad de la tierra, especialmente en áreas ambientalmente sensibles, fuentes hídricas y biodiversidad.

Según el (COPCI, 2010) nos garantiza que tanto inversionistas nacionales como extranjeros, así como sus empresas incluidas cooperativas y entidades de la economía popular y solidaria, reciban condiciones iguales y no discriminatorias en la administración, operación, expansión y transferencia de sus inversiones, es decir no pueden aplicarse medidas arbitrarias que favorezcan o perjudiquen a ciertos actores económicos (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010, art. 17)

El (COPCI, 2010) establece que la propiedad de los inversionistas está protegida constitucionalmente, prohibiéndose cualquier tipo de confiscación. La posibilidad de expropiación de bienes es excepcional, sujeta a un procedimiento legal transparente, sin discriminación, y acompañado de indemnización justa conforme a la legislación y acuerdos internacionales (COPCI, 2010, art. 18)

Como nos indica la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) que el Estado ecuatoriano considera de interés público la protección del ambiente, lo que incluye conservar los ecosistemas, prevenir daños ambientales y restaurar espacios naturales afectados por actividades humanas (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 73).

Según la (Ley de Régimen Tributario Interno, 2021) nos menciona que los contribuyentes que inicien actividades económicas tienen el derecho a acogerse a regímenes como el RIMPE, lo que les permite tributar de forma simplificada según su

nivel de ventas y naturaleza del negocio (Ley de Régimen Tributario Interno, 2021, art. 97.1).

1.1.1. Análisis de la industria

Como nos indicó (Espinoza & Espinoza, 2020) que “las llamadas “cinco fuerzas de Porter” son utilizadas para encontrar fortalezas y amenazas existentes en una determinada fracción del mercado con el fin de guiar a la correcta toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad en una empresa” (p.15).

Para realizar este análisis nos ayudará a comprender cómo cada una de estas fuerzas afecta la industria, destacando las áreas donde hay más presión y dónde se pueden aprovechar oportunidades. En la Tabla 2 se presenta un resumen de estas cinco fuerzas aplicado al contexto específico de la entrega de nuestro producto a Minimarkets, lo que facilita una comprensión clara de los factores que influyen en su entorno competitivo y contribuye a la formulación de estrategias efectivas.

Tabla 2. Las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Variable	Bajo	Medio	Alto
Poder de negociación de los clientes	Cantidad de sus proveedores		X	
	Volumen de compra		X	
	Producto local			X
Poder de negociación de los proveedores	Conocimiento de nuestros proveedores			X
Amenaza de los productos sustitutos	Marcas reconocidas		X	
	Productos sin tecnificación	X		
	Productos indirectos		X	
Amenaza de los nuevos competidores	Competidores con acceso a capital			X
	Empresas con experiencia		X	
Rivalidad entre los competidores existentes	Mercado local no saturado	X		

Nota: Tabla con cada una de las fuerzas de Porter con sus variables que nos permite evaluar su impacto en la industria

- El poder de negociación de los clientes

Frente a nuestros clientes debemos de considerar la cantidad de proveedores que surten a los minimarkets del cantón El Carmen, ellos buscan que su porcentaje de negociación sea alto, entonces se tendría en cuenta entregas rápidas, calidad constante garantizada por sistemas tecnificados y trazabilidad del producto que ofrecemos.

Nuestros clientes al tener un alto volumen de compra tendríamos las posibilidades de generar más poder de negociación, ya que nos pueden exigir descuentos. Se implementarían planes personalizados dependiendo del cliente.

Al ser un producto local los minimarkets tendrían prioridad que proveedores fuera del cantón, valoran los productos frescos y locales, al ser así creamos una ventaja frente a distribuidores más grandes o externos.

- El poder de negociación de los proveedores

Al tener una compra directa de pollos, buscamos una buena genética de ave que nos garantice su desarrollo eficaz, al tener conocimiento de nuestros proveedores esto nos genera un alto índice de negociación ya que se ha logrado tener acuerdos de compra, al igual de los proveedores de maíz y balanceado.

- La amenaza de los productos sustitutos

Al ser un producto nuevo la competencia con marcas reconocidas serían un factor que nos dé en contra ya que la disponibilidad en mercados grandes es constante llevando así su reconocimiento, sin embargo, puede haber una percepción de menor frescura y sabor.

El pollo faenado sin tecnificación sus costos son más bajos creando precios competitivos pero su falta de calidad e higiene sería una desventaja para este sustituto.

Existen otros tipos de carnes siendo como la de res, cerdo o pescado en la cual su oferta proteica es de más variedad para los consumidores siendo un producto sustituto indirecto.

- La amenaza de los nuevos competidores

Nuevos competidores con un gran acceso a capital podrían adquirir la tecnología necesaria para entrar al mercado, siendo esto un desincentivo para pequeños y nuevos competidores.

Las empresas mejores financiadas y con experiencia en logística alimentaria o distribución podrían realizar una actividad distinta en el mercado, estas pueden superar fácilmente las regulaciones locales y destacar entre sus clientes.

- La rivalidad entre los competidores existentes

Debido a que el mercado local no está saturado y los minimarkets no tienen muchas opciones de adquisición de pollo faenado, nuestra rivalidad entre competidores será de un porcentaje bajo.

1.1.2. Análisis interno

Vamos a citar a (Palacio & Climet, 2007) que nos indica que:

Los recursos son valiosos cuando permiten a la empresa enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades del entorno, y su valor depende de su relación con el mercado externo, en la cual para mantener ventajas competitivas, estos recursos deben ser escasos y la organización debe estar preparada para explotarlos eficazmente en la que la sostenibilidad de dichas ventajas dependa de la

dificultad de imitarlos y la capacidad de la empresa para aprovecharlos, lo cual se evalúa mediante el análisis VRIO (p.11).

Sin embargo, el éxito depende de mantener estos recursos organizados y seguir innovando para evitar que competidores los imiten a largo plazo.

Tabla 3. Análisis VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Imitable	Organizado	Ventajas Competitivas
Tecnología de refrigeración y transporte	Si	No	Si	Si	Igualdad Competitiva
Red de minimarkets asociados	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva
Procesos tecnificados de logística	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva
Marca y Reputación	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva
Compromiso con la sostenibilidad	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva

Nota: Los recursos de la tabla nos permite apreciar si son valiosos, raros, imitables u organizado concluyendo si es igualdad o ventaja competitiva

El VRIO nos muestra que uno de sus principales recursos competitivos es el proceso técnico de logística.

Este recurso es valioso porque garantiza la calidad del producto, cumpliendo con los estándares que los minimarkets requieren para sus clientes, es raro ya que en la industria local predominan métodos tradicionales e informales que no cuentan con tecnología avanzada. Además, es difícil de imitar debido a los altos costos de implementación y el conocimiento técnico necesario, lo que limita la posibilidad de réplica por parte de competidores informales. El proyecto está organizado para aprovechar este recurso, siempre que se cuente con personal capacitado y una adecuada gestión logística. Esto posiciona al proceso técnico de logística como un factor clave para una ventaja competitiva sostenible en el mercado avícola del cantón El Carmen.

La estrategia de la organización debería enfocarse en fortalecer y proteger los recursos que generan ventajas sostenidas, como la marca, red, y compromiso con sostenibilidad. Por otro lado, se debe gestionar eficientemente los recursos que solo brindan ventajas temporales o iguales a la competencia, como tecnología y procesos logísticos, invirtiendo en innovación para mantener su competitividad.

Tabla 4. Análisis de fortaleza y debilidades del VRIO

Recursos	Ventajas Competitivas	Fortaleza	Debilidad
Tecnología de refrigeración y transporte	Igualdad Competitiva		X
Red de minimarkets asociados	Ventaja Competitiva	X	
Procesos tecnificados de logística	Ventaja Competitiva	X	
Marca y Reputación	Ventaja Competitiva	X	
Compromiso con la sostenibilidad	Ventaja Competitiva	X	

Nota: Se analizan cada uno de los recursos señalando fortaleza o debilidad

La tecnología de refrigeración y transporte puede ser una debilidad si implica altos costos, obsolescencia, fallos técnicos o falta de personal capacitado, lo que impacta la eficiencia y la percepción del cliente. Además, depender de proveedores externos o la falta de actualización tecnológica podría agravar el problema. Sin embargo, tenemos el resto de recursos que nos marcan como ventaja competitiva llevando una percepción positiva de nuestro producto.

1.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA nos permite apreciar acerca del entorno interno del proyecto la cual cuenta con importantes fortalezas relacionadas con la innovación y la calidad del servicio, además de oportunidades de mercado significativas. Sin embargo, debe

enfrentar desafíos internos relacionados con los altos costos de implementación y riesgos técnicos, así como amenazas externas como la competencia informal y la inestabilidad económica.

Tabla 5. Análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
- Tecnología avanzada - Red de clientes potenciales - Compromiso de sostenibilidad - Procesos logísticos optimizados - Reputación en el mercado local	- Crecimiento de la demanda de alimentos frescos - Expansión del mercado - Avances tecnológicos - Tendencia hacia productos sostenibles - Apoyo gubernamental
Debilidades	Amenazas
- Altos costos iniciales - Dependencia del mercado local - Riesgo operativo	- Competencia local e informal - Factores económicos - Cambios en la normativa - Impacto ambiental - Preferencia por productos sustitutos

Nota: Análisis para el microentorno aplicando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

1.2. Planteamiento Estratégico

1.2.1. Visión y Misión

Visión

Ser reconocidos como el principal proveedor tecnificado de pollos faenados en el cantón, destacándonos por la calidad de nuestros productos, la eficiencia de nuestros procesos logísticos y nuestro compromiso en innovación y sostenibilidad en el sector avícola.

Misión

Proveemos a los minimarkets del Cantón El Carmen con productos de pollos faenados de alta calidad, garantizando frescura mediante un sistema tecnificado de refrigeración y transporte, cumplimiento estándares que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

1.2.2. Objetivos Estratégicos

- Consolidar la marca como líder en productos avícolas tecnificados en el cantón El Carmen
- Diversificar la cartera de clientes incluyendo supermercados y restaurantes regionales
- Innovar en la línea de productos ofreciendo opciones adicionales como cortes específicos de pollo y empaques biodegradables
- Lograr un crecimiento sostenible en ingresos, manteniendo altos estándares de calidad y sostenibilidad.

1.2.3. Estrategias

Tabla 6. Estrategias de aporte

Estrategia	Aporte
Marketing	Incrementa la visibilidad del proyecto y fomenta la preferencia del cliente

Técnica	Aumenta la competitividad del proyecto al garantizar entregas seguras
Financiera	Reduce los costos iniciales de inversión y permite asignar recursos a otras áreas estratégicas
Innovación	Integrar sistemas GPS en los vehículos de transporte para que los clientes puedan monitorear la ubicación y estado de sus pedidos en tiempo real

Nota: Cada una de las estrategias con sus aportes para el proyecto

Las estrategias que aportan al proyecto nos permitirán que se lleve a cabo de una manera más eficaz y eficiente porque así tendremos una planificación que llevaremos en cuenta.

1.2.4. Sistema de Valores

- Calidad: Garantizamos productos frescos, seguros y de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares sanitarios y las expectativas de nuestros clientes.
- Innovación: Promovemos el uso de tecnología avanzada y procesos tecnificados para ofrecer soluciones eficientes y modernas en la distribución avícola.
- Sostenibilidad: Operamos con responsabilidad ambiental, utilizando prácticas sostenibles que minimizan el impacto ecológico y contribuyen al bienestar de la comunidad.
- Compromiso: Nos dedicamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, entregando productos de manera oportuna y con la máxima dedicación.
- Transparencia: Actuamos con honestidad y claridad en todos nuestros procesos, asegurando confianza y lealtad de nuestros clientes y socios.

- Eficiencia: Optimizamos recursos y procesos para garantizar una cadena de suministro ágil y rentable que beneficie a todos los involucrados.

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del mercado de referencia

El cantón El Carmen se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Manabí, en una zona estratégica que limita con las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas y Los Ríos, lo que lo convierte en un punto clave para la conexión interprovincial de productos agrícolas, ganaderos y avícolas.

Según la (Prefectura de Manabí, 2021) la población cantonal supera los 120.936 habitantes, de los cuales una parte importante se concentra en el centro urbano, mientras el resto habita en zonas rurales distribuidas en recintos y comunidades agrícolas, esta configuración mixta de urbana y rural facilita el acceso directo a materias primas, mano de obra y mercados locales.

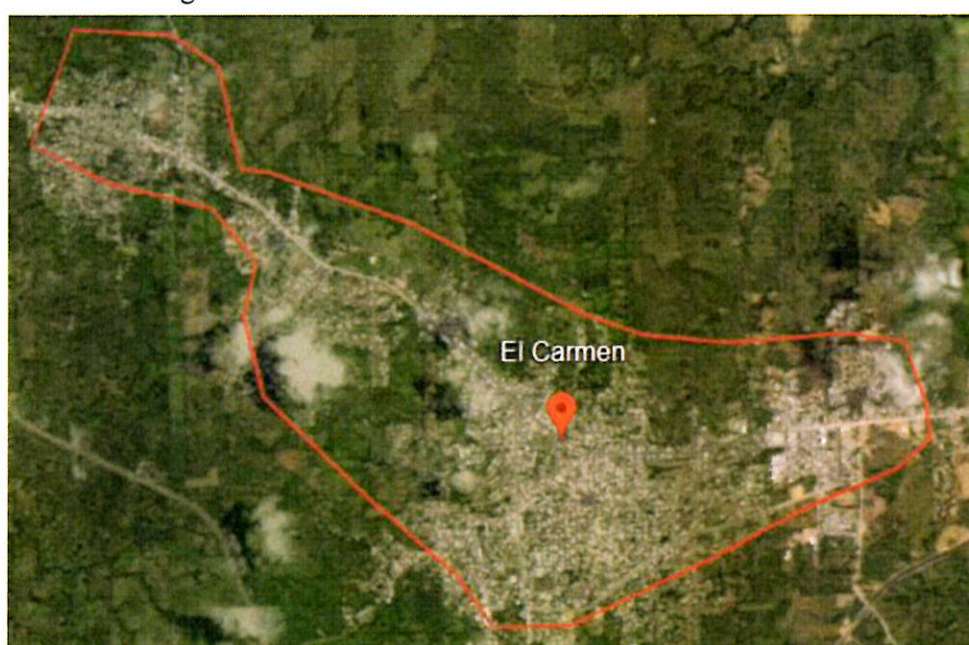
El centro de la ciudad de El Carmen es el núcleo administrativo, comercial y logístico del cantón. Su organización urbana cuenta con calles pavimentadas, acceso a servicios básicos, entidades financieras, instituciones públicas, centros educativos y centros de abasto. El mercado central y varios minimarkets son puntos clave de distribución y venta de productos de consumo masivo, como el pollo faenado.

A pesar del crecimiento económico, muchas actividades de comercialización aún se desarrollan de forma tradicional. Esto representa una oportunidad de inversión para tecnificar procesos logísticos, como la cadena de frío, el transporte higiénico y eficiente,

la trazabilidad del producto y la gestión de pedidos a minimarkets, restaurantes y consumidores finales.

El Carmen también cuenta con acceso a vías principales como la E38 (Chone-El Carmen) y la E20 (Quevedo-El Carmen-Santo Domingo), lo que facilita el tránsito de vehículos de carga hacia las provincias vecinas y a mercados de mayor escala.

Ilustración 1. Imagen satelital del centro de El Carmen



Nota: Imagen capturada desde Google Earth en lo que está seleccionado el sector comercial al que nos vamos a extender

2.1.1. Análisis y cuantificación de la demanda actual y futura

- Demanda actual

Tabla 7 Demanda Actual según la canasta básica

CANASTA BÁSICA						
No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Variación Mensual (%)	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Restricción / Excedente en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
4	Carne y preparaciones	1,01	46,34	44,54	1,80	0,22

Nota: Elaboración a través del INEC 2025

El grupo de Carne y preparaciones forma parte de los componentes esenciales de la Canasta Básica Familiar en Ecuador, y agrupa productos como pollo, carne de res, cerdo, embutidos y otras preparaciones cárnicas.

Para el mes de mayo del presente año, se registra una variación mensual positiva del 1,01 %, lo cual indica un incremento en el precio de los productos cárnicos, este aumento puede atribuirse a factores como a subidas en el precio de los insumos agrícolas como el maíz para alimentación animal, los costos de faenamiento, transporte o dinámica de oferta y demanda local.

El costo actual de este grupo asciende a \$46,34, es decir, una familia promedio necesita este valor mensualmente para cubrir sus requerimientos en carnes y derivados, por su parte, la distribución del ingreso actual para este grupo es de \$44,54, ligeramente inferior al costo estimado, lo que en principio sugiere una restricción, si consideramos que el precio del pollo se encuentra entre 1,50 y 2,00 dólares por libra y que el consumo promedio es de un pollo por persona al mes, con un peso aproximado de 4 libras por pollo, el costo mensual por persona sería de alrededor de 7 dólares, para una familia de cuatro miembros, esto representa un gasto mensual de aproximadamente 28 dólares en pollo.

Este valor equivale al 60 % del gasto total destinado a carnes, lo que indica que el pollo es el principal componente dentro del consumo cárnico familiar en Ecuador, consolidándose como la proteína animal más accesible y demandada por los hogares.

Sin embargo, el cuadro refleja un excedente de \$1,80, lo que equivale a un 0,22 % del costo total del grupo, este pequeño excedente revela que, por el momento, aunque las familias ecuatorianas aún pueden acceder a la carne de la Canasta Básica, el

aumento de precios reciente y el pequeño margen económico que tienen hacen que la situación sea frágil, cualquier nueva subida podría afectar directamente su alimentación.

El cantón El Carmen cuenta con una población estimada de 120.936 habitantes para el año 2022, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022)

El consumo per cápita de carne de pollo en el Ecuador se ubica entre 36 y 39 kg por habitante al año, de acuerdo con datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE, 2022)

Para efectos de esta estimación, se considera un valor promedio de 38 kg por persona al año, a partir de esta cifra se estima que el consumo anual total de carne de pollo en el cantón El Carmen dentro del rango de edad del poder adquisitivo asciende a:

$$115.000 \text{ habitantes} * 38kg = 4.370.000 \text{ kg} \quad (8)$$

Dividiendo este consumo a nivel mensual, obtenemos:

$$4.370.000 \text{ kg} / 12 \text{ meses} = 364.166,66 \text{ kg por mes} \quad (9)$$

En estudios de mercado y análisis sectoriales indican que entre el 25% y el 35% de la carne de pollo se comercializa a través de minimarkets, tiendas de abarrotes y pequeños supermercados, mientras que el resto se transa en mercados tradicionales o canales informales (FAO, 2021)

Tomando como base una participación del 30% para el canal minimarkets, se estima que:

$$364.166,66 \text{ kg por mes} * 30\% = 109.250 \text{ kilos por mes} \quad (10)$$

Por lo tanto, la demanda actual de carne de pollo en los minimarkets del cantón El Carmen es de 109.250 kilogramos mensuales.

- Demanda futura

Se proyecta una demanda futura bajo los supuestos de un crecimiento poblacional promedio del cantón El Carmen del 2% anual según datos del INEC (2022), también el BCE (2023) nos informa que hay aumento del consumo per cápita por mejorar en el ingreso del 1% y un incremento en la formalización del comercio y preferencia por canales modernos del 2% anual.

Considerando una tasa compuesta de crecimiento del 5% anual en dicho cantón, se aplica la siguiente ecuación para estimar la demanda a cinco años:

$$Demanda_{año7} = 109.250 \text{ kg por mes} * (1,05)^7 = 153.725,72 \text{ kg por mes} \quad (11)$$

Tabla 12 Proyección de la demanda futura

Año	Demanda actual	Demanda mensual estimada
1	109250	114712,50
2	109250	120448,13
3	109250	126470,53
4	109250	132794,06
5	109250	139433,76
6	109250	146405,45
7	109250	153725,72

Nota: Kilogramos por mes proyectado a siete años

La estimación muestra que existe una demanda sólida de carne de pollo faenado en el canal de minimarkets del cantón El Carmen con una proyección de crecimiento sostenido, la capacidad inicial del proyecto cubriría más de un 1% del mercado actual

2.1.2. Análisis y cuantificación de la oferta actual y futura

- Oferta actual

Tabla 13 Matriz de Oferta y Utilización

CPE	CPE Descripción	Oferta Total
071	Carne de pollo	1.007.680.000

Nota: Datos recopilados del BCE 2023

Como se presenta, tenemos que hay una oferta total de \$1.007.680.000 en el año 2023 a nivel nacional en cuanto a carne de pollo, dándonos a conocer que este producto dentro de la canasta básica tiene una oferta considerable

Según datos aproximados del (MAG, 2022) se estima que más del 60% del pollo que se comercializa en El Carmen proviene de circuitos informales, mientras que solo un 40% corresponde a empresas o proveedores tecnificados con cadenas de frío y empaque.

De acuerdo con entrevistas realizadas a comerciantes locales y datos de (GADMEC, 2023) la oferta total actual de pollo faenado para minimarkets en el cantón alcanza los 100.000 kg/mes, cubriendo casi la totalidad de la demanda existente.

Por lo tanto, existe una oferta aparente suficiente, pero una oferta efectiva limitada en términos de calidad, inocuidad, trazabilidad y valor agregado, lo que deja espacio para que nuestro producto tome una mejor ventaja competitiva.

La capacidad inicial del proyecto aproximadamente será de 1000 pollos mensualmente, con peso promedio de 2,5kg:

$$1000 \text{ pollos} * 2.5kg = 2,500kg \text{ al mes} \quad (14)$$

Esto representa cerca del 2,5% de la oferta actual de pollo faenado en minimarkets del cantón El Carmen.

- Oferta futura

Consideramos que el proyecto podrá escalar su capacidad en base a que habrá una reinversión de utilidades para ampliar la planta, adquisición de nuevos clientes en zonas cercanas y sustitución progresiva de proveedores informales, lo cual, nos proyecta un crecimiento anual del 15% en la capacidad instalada lo que nos permitiría una evolución de:

Tabla 15 Oferta a futuro proyectada a cinco años

Año	Oferta Actual	Oferta Futura (15%)	Total Oferta Futura
1	2.500,00	375,00	2.875,00
2	2.500,00	431,25	3.306,25
3	2.500,00	495,94	3.802,19
4	2.500,00	570,33	4.372,52
5	2.500,00	655,88	5.028,39
6	2.500,00	754,26	5.782,65
7	2.500,00	867,40	6.650,05

Nota: Elaboración propia

La oferta actual de pollo faenado en El Carmen se encuentra mayoritariamente cubierta por canales informales, con serias limitaciones sanitarias, logísticas y de calidad.

Esto genera una oportunidad significativa para introducir una oferta tecnificada y diferenciada del mercado objetivo e ir ganando espacio mediante una estrategia basada en eficiencia, inocuidad y atención personalizada a los minimarkets.

La proyección de crecimiento del 15% anual en capacidad instalada permitiría al proyecto posicionarse como el principal proveedor formal de carne de pollo faenado para el canal moderno en el cantón, con potencial de expansión hacia zonas vecinas.

2.1.3. Cuantificación de la demanda insatisfecha actual y futura

La demanda insatisfecha representa aquella porción del mercado que no está siendo atendida adecuadamente por la oferta existente, ya sea por limitaciones en volumen, calidad, tecnificación o cobertura, identificar este componente es clave para evidenciar la viabilidad y oportunidad de un nuevo proyecto de inversión.

- Demanda insatisfecha actual

Como se estableció previamente, la demanda actual estimada de pollo faenado para el canal de minimarkets en el cantón El Carmen es de 109.250 kg por mes, si bien cubre casi toda esta demanda en términos de cantidad, se encuentra dominada por actores informales o con bajo nivel de tecnificación, lo cual afecta negativamente la calidad, inocuidad, presentación y trazabilidad del producto.

En base a estudios de mercado y análisis cualitativo del (MAG, 2022) y el (GADMEC, 2023) se estima que al menos el 50% de la demanda actual no está siendo cubierta con estándares adecuados de calidad y servicio, lo que constituye una demanda insatisfecha desde el punto de vista técnico-comercial.

$$109.250kg \text{ por mes} * 50\% = 54.625 \text{ kg por mes} \quad (16)$$

La demanda insatisfecha actual estimada es de 54.625 kg por mes lo cual esta cifra representa una importante oportunidad de mercado para el ingreso de una oferta

tecnificada, con cadena de frío, empaque profesional y atención logística directa a los minimarkets.

- Demanda Insatisfecha futura

Tabla 17 Demanda Insatisfecha

Año	Demanda Futura	Oferta Actual	Oferta Futura (15%)	Total Oferta Futura	Demanda Insatisfecha
1	114.712,5	2.500,00	375,00	2.875,00	111.837,50
2	120.448,13	2.500,00	431,25	3.306,25	117.141,88
3	126.470,53	2.500,00	495,94	3.802,19	122.668,34
4	132.794,06	2.500,00	570,33	4.372,52	128.421,54
5	139.433,76	2.500,00	655,88	5.028,39	134.405,37
6	146.405,45	2.500,00	754,26	5.782,65	140.622,80
7	153.725,72	2.500,00	867,40	6.650,05	147.075,67

Nota: Elaboración propia

Estas cifras evidencian que, aún con el crecimiento escalonado del proyecto, se mantendría una demanda insatisfecha significativa durante los primeros cinco años, aunque con tendencia a la reducción, esta demanda no solo corresponde a cantidad sino también a clientes que buscan mayor calidad, inocuidad, y profesionalización en el servicio.

La demanda insatisfecha actual del mercado de carne de pollo faenado en minimarkets del cantón El Carmen se estima en más de 111,84 toneladas mensuales, debido principalmente a la baja tecnificación de la oferta existente.

A futuro, si bien el proyecto cubriría progresivamente una mayor porción del mercado, se prevé que existirá una demanda insatisfecha constante que puede representar entre 5.000 y 7.000 kg mensuales durante los próximos siete años.

Esto confirma que existe espacio para la entrada no solo de un proveedor tecnificado, sino también para futuras expansiones, alianzas con distribuidores, incorporación de nuevos productos derivados del pollo, o incluso ampliación hacia cantones vecinos.

2.1.4. Determinación de la demanda que atenderá el proyecto

Tabla 18 Determinación de la demanda

Año	Demanda actual	Oferta Futura	Participación de mercado
1	11.4712,5	2.875,00	2,51
2	120.448,13	3.306,25	2,74
3	126.470,53	3.802,19	3,01
4	132.794,06	4.372,52	3,29
5	139.433,76	5.028,39	3,61
6	146.405,45	5.782,65	3,95
7	153.725,72	6.650,05	4,33

Nota: Elaboración propia

El proyecto atenderá en su primer año aproximadamente el 2,51% de la demanda total del segmento objetivo en el cantón El Carmen gracias a su estrategia de crecimiento progresivo y tecnificación, logrará cubrir más del 4% del mercado local para el año 7.

Esta cobertura no solo se refiere al volumen, sino también a una demanda cualitativa minimarkets que buscan proveedores confiables, con sistemas de refrigeración, empaques adecuados, cumplimiento sanitario y entregas a tiempo.

2.2. Análisis del Mercado

2.2.1. Mercado Proveedor

Nuestro mercado proveedor está conformado principalmente por agroveterinarias y productores campesinos del cantón El Carmen que operan en la zona urbana pero con influencia en zonas rurales de dicho cantón y sus alrededores, estos proveedores cuentan con experiencia en la producción de pollos de engorde bajo estándares sanitarios y ofrecen volúmenes constantes que permiten abastecer la demanda mensual proyectada, además el acceso a proveedores dentro de la provincia y cercanías permiten reducir tiempos y costos logísticos asegurando la frescura del producto, se priorizará el trabajo con proveedores que garanticen trazabilidad, cumplimiento normativo y precios competitivos, estableciendo alianzas estratégicas a largo plazo que aporten estabilidad al proyecto.

Detalle de proveedores:

- Wilfrido Rosado (Santo Domingo de los Tsáchilas)

Wilfrido Rosado, ubicado en Santo Domingo de los Tsáchilas, es un proveedor especializado en la crianza y comercialización de pollos de engorde, garantizando aves de calidad y peso adecuado para faenamiento, ofrece abastecimiento constante y precios competitivos, asegurando el suministro necesario para cubrir la demanda del proyecto, además su cercanía geográfica permite optimizar costos logísticos y tiempos de entrega.

- Wayne (El Carmen)

Wayne, ubicado en El Carmen, es un proveedor integral de insumos avícolas que ofrece maíz, balanceado para crecimiento y engorde, además de productos sanitarios

como vacunas (Newcastle, Gumboro, Newcastle + Bronquitis) y desparasitantes Bendacur, su servicio asegura la calidad en la alimentación y salud de las aves, contribuyendo a un proceso productivo eficiente y seguro.

- Agroveterinaria La Fortuna (El Carmen)

Agroveterinaria La Fortuna, ubicada en El Carmen, se especializa en la provisión de insumos agropecuarios, destacando su oferta de maíz y mezclas nutritivas que incluyen soya, balanceado, melaza, harina de maíz y trigo, entre otros componentes, en cual sus productos están orientados a garantizar una alimentación balanceada y de alta calidad para aves de engorde, favoreciendo el óptimo crecimiento y rendimiento productivo, su ubicación estratégica permite entregas rápidas y disponibilidad constante, lo que la convierte en un aliado clave para el abastecimiento del proyecto.

- Productores Campesinos (El Carmen)

Productores Campesinos, ubicados en El Carmen, suministran sacos de rechazo de yuca, un insumo utilizado para mejorar la alimentación complementaria de las aves, este recurso contribuye a optimizar costos de producción sin afectar la calidad nutricional, siendo una alternativa accesible y disponible localmente.

- Ferretería Metalúrgica (El Carmen)

Ferretería Metalúrgica, ubicada en El Carmen, es proveedor de cal de alta pureza, utilizada para la desinfección y control sanitario en galpones avícolas, este insumo es fundamental para mantener condiciones higiénicas adecuadas, prevenir enfermedades y garantizar la bioseguridad en el proceso productivo.

2.2.2. Mercado Competidor

El mercado competidor en El Carmen está conformado por pequeñas granjas avícolas y emprendimientos locales que comercializan pollo de manera directa, generalmente sin procesos tecnificados ni control de cadena de frío, estas operaciones suelen basarse en ventas informales y precios bajos, representando competencia por cercanía y acceso rápido, aunque con limitaciones en inocuidad y presentación del producto.

Actualmente, en el cantón El Carmen no existe un competidor directo que ofrezca un sistema tecnificado y estructurado de distribución de pollos faenados específicamente enfocado en abastecer a minimarkets con entregas programadas, control de calidad y cadena de frío garantizada, por esta razón, no se identifica un mercado competidor formal con las mismas características del proyecto. Sin embargo, se considera como competencia indirecta a pequeños emprendimientos locales que comercializan pollo faenado de manera informal, muchas veces sin cumplir con los estándares sanitarios requeridos, y que operan con canales de venta directa en barrios o ferias locales.

Adicionalmente, se identifica como actores relevantes a granjas avícolas de mayor escala, cuyo enfoque de mercado está orientado principalmente a proveer grandes volúmenes a empresas procesadoras como PRONACA u otras integradoras del sector avícola nacional, aunque estas granjas no compiten directamente en el entorno de minimarkets locales, sí inciden en la disponibilidad de producto en el mercado primario, lo que puede influir en los precios de adquisición y en la logística de abastecimiento.

Por lo tanto, aunque no exista una competencia idéntica en estructura y modelo comercial, es importante monitorear tanto a los pequeños comercializadores informales

como a los grandes proveedores mayoristas para ajustar la estrategia según la dinámica del entorno.

2.2.3. Mercado Distribuidor

El mercado distribuidor de este proyecto está conformado por el personal de transporte el cual se tendrá con la disponibilidad de un camión frigorífico con una capacidad de aproximadamente 2.000kg a 2.900kg que nos facilite el traslado y abastecimiento de nuestro producto desde su lugar de origen es decir la planta de procesamiento hasta los puntos de venta como los minimarkets.

Actualmente, este mercado está dominado por sistemas de distribución informales, sin control técnico de cadena de frío ni trazabilidad, lo que representa una oportunidad significativa para ingresar como mercado referente de distribución dando un servicio tecnificado, eficiente y seguro. Esto se inserta dentro de este mercado como una alternativa innovadora, con un enfoque orientado a garantizar entregas puntuales, cumplimiento sanitario, conservación del producto en condiciones óptimas y relaciones comerciales formales con los negocios locales, de esta manera, busca posicionarse como un referente en la distribución especializada de pollo faenado en la zona.

2.2.4. Mercado Consumidor

El mercado consumidor de este proyecto está conformado principalmente por los minimarkets del cantón El Carmen, los cuales denominaremos como un consumidor institucional que tiene como restricción que el producto sea fresco, una entrega a segura y eficiente, al tener este tipo de cliente presentamos un costo de transporte.

Representan un segmento dinámico del comercio local que ha crecido en los últimos años como alternativa a los supermercados tradicionales., estos establecimientos

suelen ofrecer productos cárnicos, incluidos pollo faenado entero o por partes, y buscan proveedores que garanticen calidad, frescura, precios competitivos y entregas regulares.

Muchos de estos negocios no cuentan con logística propia ni sistemas adecuados de abastecimiento, por lo que dependen de distribuidores confiables que puedan cumplir con los requerimientos de tiempo, higiene y presentación del producto.

Este consumidor representará una demanda del 90% de nuestra oferta total ya que al ser nuestro cliente principal la mayor cantidad de producción estará destinada para los minimarkets del El Carmen.

Nuestro segundo cliente lo definiremos como consumidor individual, el cual representará una demanda del 10%, siendo quien toma la decisión de compra en función de factores como la frescura del pollo, la presentación, el precio y la confianza en el punto de venta, la satisfacción de este consumidor final es clave para garantizar la rotación del producto en los minimarkets, la fidelización del comercio hacia el distribuidor, y el crecimiento sostenido del proyecto en el mediano plazo.

2.3. Plan Comercial

El presente plan comercial tiene como objetivo implementar un sistema tecnificado para la distribución de pollos faenados a los minimarkets del cantón El Carmen, provincia de Manabí en el cual nuestro proyecto se enfoca en mejorar la eficiencia en la entrega, garantizar la cadena de frío, y asegurar la inocuidad y frescura del producto desde el centro de faenamiento hasta el punto de venta, también busca abastecer un segmento importante del mercado local mediante procesos logísticos modernos y una propuesta de valor clara orientada a comercios minoristas que demandan productos cárnicos listos para la venta al consumidor final.

2.3.1. Objetivos del plan comercial

Lograr una inserción efectiva y sostenida en el mercado local de carne de pollo faenado, mediante una estrategia comercial que permita captar el mercado objetivo en cinco años, posicionando al proyecto como líder en distribución tecnificada para minimarkets del cantón El Carmen.

2.3.1.1. Propuesta de valor

Se basa en la entrega directa de pollo faenado entero con transporte refrigerado, manteniendo la cadena de frío y garantizando frescura, higiene y trazabilidad del producto, se ofrecerán entregas programadas, control sanitario, etiquetado claro y atención personalizada, permitiendo a los minimarkets optimizar sus procesos de compra y reducir pérdidas por merma o caducidad, además, se capacitará a los comerciantes en la manipulación segura de alimentos cárnicos.

2.3.1.2. Estrategia comercial

La distribución se realizará a través de rutas optimizadas con un camión refrigerado propio o arrendado, gestionado por un equipo de planta que trabajará en campo con contacto directo con los clientes, también se implementarán canales digitales como WhatsApp Business y redes sociales para tomar pedidos, comunicar promociones y fidelizar clientes, la promoción incluirá visitas comerciales, degustaciones, campañas locales en redes sociales y presencia en ferias de productos.

2.3.2. Segmento del mercado

El segmento de mercado al que se orienta este proyecto está constituido por los minimarkets y pequeños autoservicios ubicados en zonas urbanas y periurbanas del

cantón El Carmen, que presentan una demanda constante y creciente de carne de pollo faenado para su comercialización al consumidor final.

Teniendo como nuestro tipo de cliente a propietarios o administradores de minimarkets con una ubicación geográfica de la zona urbana central y barrios periféricos de El Carmen, especialmente sectores como La Victoria, Los Ceibos, Las Vegas, El Paraíso y la zona comercial alrededor del Mercado Central teniendo en cuenta los 200 metros a la redonda donde no se puede ofertar este producto para no sacar el protagonismo a las ventas que hay dentro del mercado central, el cual llevaría una frecuencia de compra diaria debido a la rotación rápida del pollo como producto de alto consumo en la canasta básica.

2.3.2.1. Cálculo de muestra finita

Podemos citar a (Gallego, 2004) nos informa que:

Estudiar a toda la población, que sería la manera más exacta de conocer lo que se pretende estudiar, es casi imposible en la práctica. Entre los motivos que lo impiden se encuentran la falta de tiempo, la escasez de recursos humanos y económicos, la dificultad para acceder a todos los sujetos, etc., por lo que se estudia sólo a una parte de ellos, para, posteriormente, generalizar o inferir los resultados obtenidos a toda la población. (p. 5)

La forma de conocer las preferencias de los clientes de los minimarkets del cantón El Carmen es mediante la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas. Para obtener resultados representativos, se determinó una muestra de 384 personas, calculada con base en la población total de dicho cantón. Además, se realizaron entrevistas directas a los dueños de los minimarkets para obtener una perspectiva comercial más amplia conectando con el cliente principal de nuestro

proyecto. Estas acciones permitirán identificar gustos, necesidades y expectativas de los consumidores, y así tomar decisiones estratégicas alineadas a sus preferencias.

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población total (120.936)

Z: Nivel de confianza deseado (95%) = 1.95

p: Probabilidad de éxito (50%) = 0,5

q: Probabilidad de fracaso 1 – p (50%) = 0,5

e: Margen de error (5%) = 0,05

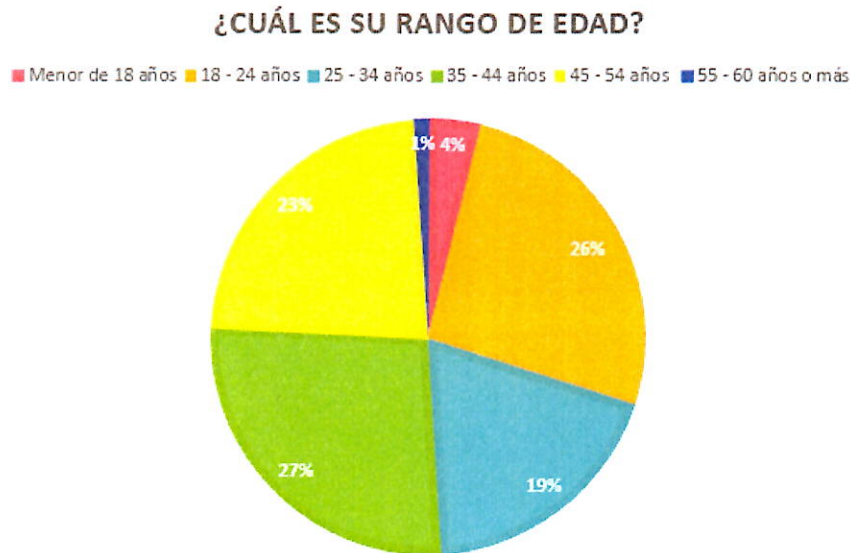
$$n = \frac{120936 * (1,95)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (120936 - 1) + (1,95)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 383,6 \approx \mathbf{384}$$

2.3.2.2. Análisis de encuestas

- ¿Cuál es su rango de edad?

Ilustración 2 Rango de edad



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

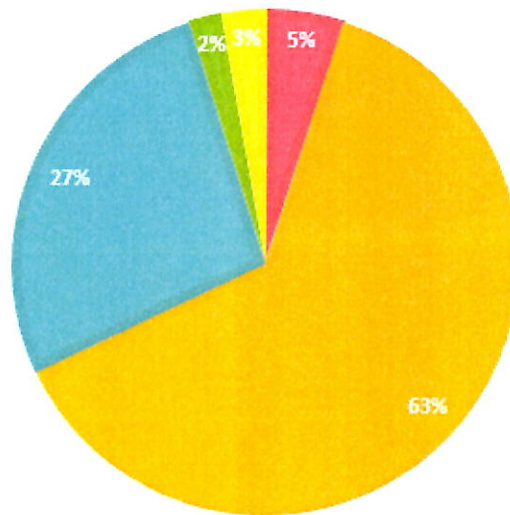
Los grupos entre 25 y 54 años que suman el 69% de la muestra, son el núcleo clave para la demanda de pollos faenados, tanto por poder adquisitivo como por responsabilidades familiar, la generación joven de 18-24 con un 26% también representa una cuarta parte de los consumidores, lo cual es útil incluir en nuestro proyecto deliverys, apps móviles o ventas por porciones, la presencia baja de menores y adultos mayores que es el 5% indica que nuestra estrategia comercial debe centrarse en adultos económicamente activos, adaptando canales y mensajes a este porcentaje.

- ¿Con qué frecuencia consume carne de pollo?

Ilustración 3 Frecuencia de consumo de pollo

¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME CARNE DE POLLO?

A diario 2 - 3 veces por semana Semanal Mensual Casi nunca

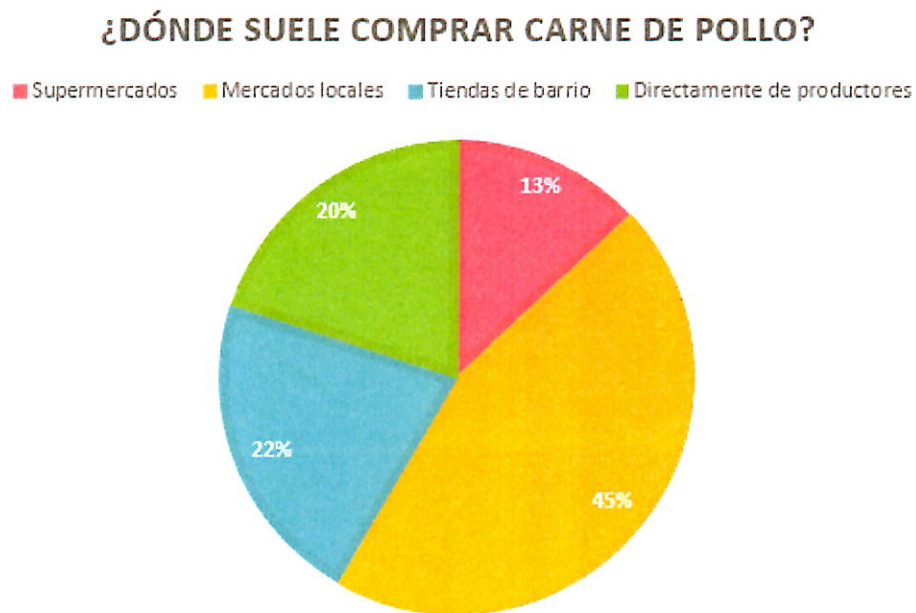


Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

Un 90% de la muestra consume carne de pollo mínimo una vez por semana, lo que respalda fuertemente la viabilidad de un sistema tecnificado de entrega, el hecho de que un 63% lo consuma varias veces por semana garantiza alta rotación del producto, justificando inversiones en refrigeración, transporte y gestión de pedidos, el canal minorista minimarkets y ventas directas domiciliarias son vías ideales para llegar al grueso del mercado. Para este público, el enfoque debe estar en: frescura, presentación, cumplimiento de horarios y precio competitivo.

- ¿Dónde suele comprar carne de pollo?

Ilustración 4 Lugar de compra

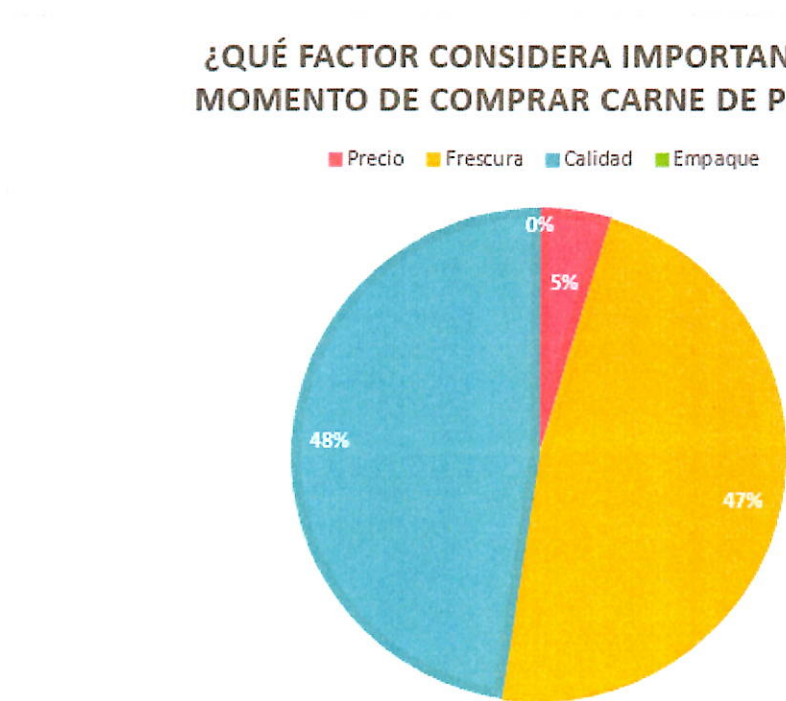


Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

El 87% de los encuestados prefiere comprar carne de pollo en mercados locales, tiendas de barrio o directamente de productores, lo que sugiere que los canales tradicionales y cercanos tienen una gran relevancia en el cantón. Los supermercados juegan un papel menor, posiblemente limitado a ciertos sectores. Esto da pistas importantes para diseñar estrategias de distribución, priorizando los mercados locales y pequeños negocios.

- ¿Qué factor considera importante al momento de comprar carne de pollo?

Ilustración 5 Factor de compra



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

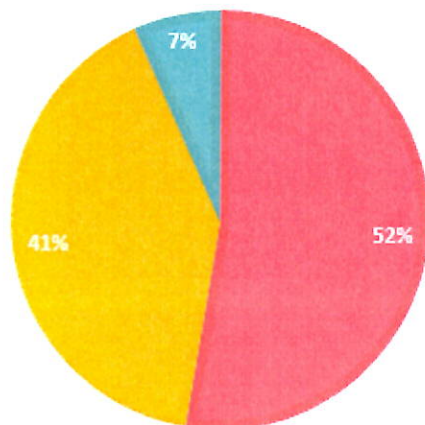
Para la mayoría es decir el 95% de las personas encuestadas, la calidad y la frescura son los aspectos primordiales al comprar carne de pollo, mientras que el precio y el empaque tienen una influencia mucho menor en su decisión.

- ¿Cómo prefiere comprar pollo?

Ilustración 6 Preferencia de compra

¿CÓMO PREFIERE COMPRAR POLLO?

Faenado despresado Faenado entero En pie



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

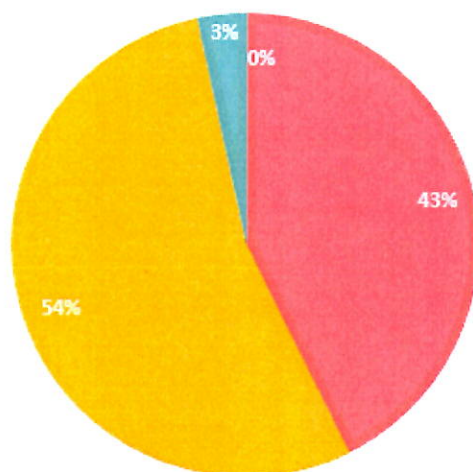
La forma más popular de comprar pollo entre los encuestados es faenado y en partes, seguido por el pollo faenado entero es decir un 93% de los encuestados. La compra de pollo vivo es la opción menos preferida.

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de pollo de buena calidad?

Ilustración 7 Disposición de pago por libra de pollo

¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA LIBRA DE POLLO DE BUENA CALIDAD?

Menos de \$2 \$2 - \$3 \$3 - \$4 Más de \$4



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

La mayoría de las personas encuestadas tiene una disposición a pagar entre \$2 y \$3 por una libra de pollo de buena calidad es decir un 54%, existe también un grupo importante que preferiría pagar menos de \$2. Los precios superiores a \$3 parecen ser menos aceptables para este grupo.

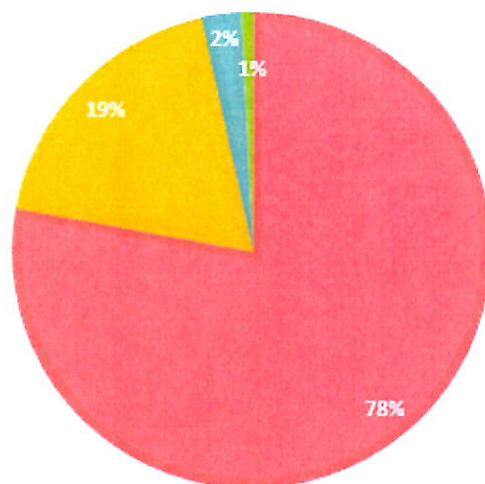
Considerando los análisis de los últimos tres gráficos, podemos empezar a tener una imagen más completa sobre las preferencias y disposición a pagar de los consumidores de pollo encuestados.

- ¿Qué tan importante es para usted que el pollo sea producido localmente?

Ilustración 8 Importancia de un producto local

¿QUÉ TAN IMPORTANTE ES PARA USTED QUE EL POLLO SEA PRODUCIDO LOCALMENTE?

■ Muy importante ■ Algo importante ■ Poco importante ■ No importante



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

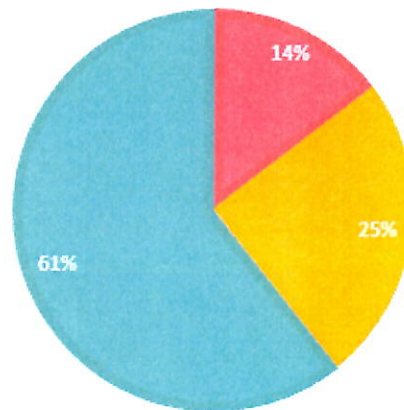
Para la gran mayoría de los consumidores encuestados, la producción local del pollo es un factor muy relevante al momento de la compra. Existe una audiencia considerable sobre la importancia de apoyar la producción local con un 78%, teniendo como minoría de considerarlo algo importante en un 19% de los encuestados y un total de 3% de no mucha importancia que sea un producto local.

- ¿Qué tipo de crianza prefiere que tenga el pollo que usted consumirá?

Ilustración 8 Crianza de preferencia

**¿QUÉ TIPO DE CRIANZA PREFIERE QUE TENGA EL
POLLO QUE USTED CONSUMIRÁ?**

■ Crianza de engorde ■ Crianza de corral ■ Crianza campera



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

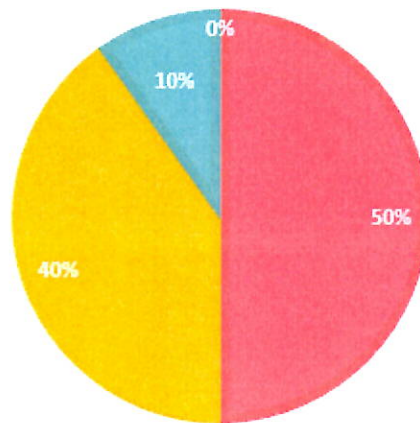
Existe una marcada preferencia por sistemas de crianza que ofrecen más bienestar a las aves, siendo la crianza campera la opción más popular con un 61%, la crianza de corral no es de debida preferencia para el mercado con un 25% y la crianza de engorde es la menos deseada por este grupo de consumidores con un 14%.

- ¿Qué tan probable es que compre pollo faenado de una nueva marca local?

Ilustración 9 Probabilidad de compra de un producto local

¿QUÉ TAN PROBABLE ES QUE COMPRE POLLO FAENADO DE UNA NUEVA MARCA LOCAL?

■ Muy probable ■ Probable ■ Poco probable ■ Nada probable



Nota: Elaboración propia a través de levantamiento de encuestas

Existe una disposición muy positiva por parte de la mayoría de los consumidores encuestados a probar pollo faenado de una nueva marca local. Un 90% de los encuestados considera que es probable o muy probable que lo haga. Esto sugiere una buena oportunidad para nuevas marcas locales en el mercado.

Este hallazgo es muy interesante, especialmente considerando la fuerte preferencia por la producción local que vimos en un gráfico anterior. Parece que los consumidores no solo valoran que el pollo sea producido localmente, sino que también están abiertos a probar nuevas marcas que cumplan con este criterio.

2.3.2.3. Entrevistas

Para conocer el criterio de nuestros clientes directos se realizó entrevistas a dueños y asistentes de minimarkets del cantón El Carmen.

Tabla 19 Entrevistas a dueños de minimarkets de EL Carmen

Preguntas	Minimarket "Don Telly"	Minimarket "Dianita"	Minimarket "Selenita"	Interpretación
¿Con que frecuencia se vende pollo en su local?	Diario	Diario	Diario	A los tres locales que se hizo la visita dieron a conocer que las ventas de pollo son diarias
¿Usted compra a algún proveedor en específico pollo?	No	A veces	No	Se da a conocer que no tienen un proveedor fijo de pollo
¿Qué factores considera importante al momento de adquirir una compra para sus clientes?	Frescura y Precio	Calidad, frescura y precio	Calidad, frescura y precio	Como se puede observar a los minimarkets priorizan la frescura y precio del producto
¿Conoce de alguna marca local que venda pollos a comerciales?	No	No	No	No se conoce de alguna marca local
¿Estaría dispuesto a adquirir pollo de alguna marca local para su venta y por qué?	Si, porque la carne vendría más fresca y además para apoyar a la marca local	Si, porque contactar con el proveedor sería más factible y eficiente	Por supuesto, al ser una marca local se podría saber con qué calidad viene la carne y cuál es su alimentación además de apoyar a lo local	Están abiertos a recibir una marca local para la venta de pollo en sus locales

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un producto de pollo faenado entero que le ofrezca buena calidad?	Entre \$10 y \$15	\$13	Entre \$10 y \$14	Los precios de adquisición que están dispuesto a pagar oscilan entre \$10 y \$15
---	-------------------	------	-------------------	--

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Producto

En cuanto al producto, se ofrecerán pollos faenados frescos, refrigerados y debidamente empacados, garantizando calidad e inocuidad en todo momento, la faena se realizará cumpliendo las buenas prácticas de manufactura y bajo control sanitario, evitando el contacto con agentes contaminantes, los pollos serán presentados enteros con empaques sellados y etiquetados con información clara como fecha de faenado, peso y número de registro, esta propuesta se diferencia del mercado informal por brindar seguridad alimentaria, presentación profesional y trazabilidad del producto.

2.3.4. Precio

En cuanto al precio, se aplicará una política competitiva, con tarifas levemente superiores a las del canal informal, pero justificadas por el valor agregado que se ofrece. Se contemplarán descuentos por volumen, precios diferenciados por presentación del producto y acuerdos con pagos flexibles para clientes recurrentes, el objetivo es que los minimarkets perciban una relación calidad-precio favorable y sostenible en el tiempo.

2.3.5. Plaza o Distribución

El servicio incluirá entregas programadas y puntuales, asegurando que los productos lleguen diariamente en horas de la mañana, conservando la cadena de frío desde la planta hasta el cliente. Para ello, se dispondrá de un vehículo refrigerado y una planta de faenamiento con cámara fría ubicada estratégicamente, las rutas estarán planificadas para cubrir eficientemente las zonas de mayor actividad comercial del cantón, garantizando disponibilidad continua del producto.

2.3.6. Promoción

Se emplearán acciones directas y enfocadas al entorno local, se realizarán activaciones comerciales con degustaciones y ofertas de introducción en los minimarkets además se impulsará la presencia en redes sociales como Facebook y

WhatsApp, que son canales habituales de contacto para los comerciantes de la zona, la identidad visual de la marca será clara y profesional, y se distribuirá material publicitario como volantes, etiquetas y afiches en los puntos de venta.

Como complemento, se desarrollará un pequeño programa de fidelización para recompensar la constancia de los clientes a través de bonificaciones o promociones especiales.

2.3.7. Presupuesto de marketing

Con base en las proyecciones actuales, se estima que la demanda futura nacional de pollo faenado para el año siete alcanzará los 153725,72 kg por mes, considerando una tasa de crecimiento promedio del 15 % anual.

El presente plan de marketing tiene como objetivo posicionar y consolidar una empresa productora y distribuidora de pollo faenado que logre captar y abastecer el 2,51 % de dicha demanda.

Para alcanzar este objetivo, se plantea un presupuesto de marketing estratégico con un enfoque progresivo, dirigido principalmente a los canales de minimarkets, se destinará un presupuesto del \$50 mensuales representando \$600 anuales.

CAPITULO III: ESTUDIO TÉCNICO – ORGANIZACIONAL

3.1. Estudio Técnico

En el estudio técnico se examinan aspectos relacionados con la ingeniería básica del producto y/o del proceso que se pretende implementar, lo que implica realizar una descripción detallada del mismo con el propósito de evidenciar todos los requerimientos necesarios para garantizar su funcionamiento (López, González, Osobampo, Cano, & Gálvez, 2008).

El estudio técnico define cómo se llevará a cabo la producción y distribución del producto, especificando los recursos materiales, humanos y tecnológicos necesarios. Incluye la descripción detallada del proceso, la capacidad de producción, localización y diseño operativo, también se determina la infraestructura, equipos y mano de obra requerida para garantizar eficiencia y calidad, el cual su objetivo principal es asegurar la viabilidad técnica del proyecto y su correcta implementación.

La elección respecto a las instalaciones, que abarca aspectos como localización, tamaño y procesos, depende principalmente de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, en este análisis se identifican las necesidades de los consumidores, el tipo de producto, su forma de distribución, el precio de oferta y la demanda proyectada. Estos elementos son los que, en gran medida, orientan las decisiones abordadas en el estudio técnico, un factor clave será la cercanía con el consumidor final, ya que influye directamente en el nivel de ventas, en cambio, si se trata de una planta de producción, los factores determinantes pueden ser la proximidad a los proveedores, la disponibilidad de materia prima, el cumplimiento de normativas ambientales y otros requisitos gubernamentales y municipales que, debido a la naturaleza del proceso productivo, adquieren mayor relevancia (Serrano, 2020).

3.1.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción del proyecto se establece en 1.000 pollos mensuales, lo que equivale aproximadamente a 2,5 toneladas de pollo faenado, este nivel inicial ha sido determinado considerando la demanda proyectada de los minimarkets del cantón El Carmen, garantizando que la operación pueda cubrir los pedidos de manera eficiente y con entregas programadas.

Añadiendo que se ha previsto un crecimiento del 5 % anual en la capacidad productiva, lo que permitirá responder al incremento gradual de la demanda en el mercado local, este enfoque asegura no solo la disponibilidad constante del producto, sino también el cumplimiento de estándares de calidad y la preservación de la cadena de frío en todo el proceso, factores esenciales para la aceptación y fidelización de los clientes.

3.1.2. Plan de Producción

Tabla 20 Capacidad de producción

DETALLE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Total	12	14.400	15.120	15.876	16.670	17.503
Desperdicio	20% -	2.880 -	3.024 -	3.175 -	3.334 -	3.501
Producción Neta Total		11.520	12.096	12.701	13.336	14.003
Programa de Ventas						
Local	100%	11.520	12.096	12.701	13.336	14.003
Precio de Venta		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Precio Desperdicio		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

3.1.3. Localización

Macro localización

Con una superficie de 1.740,75 km², El Carmen cuenta con una geografía caracterizada por zonas de transición entre la Costa y la Sierra, con una topografía ondulada y un clima tropical húmedo, ideal para la producción agropecuaria. Su

economía se basa principalmente en la agricultura como el plátano, cacao, maíz, ganadería y avicultura, siendo esta última una de las actividades de mayor crecimiento, especialmente en la producción y comercialización de pollos faenados para el consumo local y regional (Prefectura de Manabí, 2023).

Ilustración 10. Mapa de la macro localización



Fuente: Wikipedia

3.1.1.1. Micro Localización

La micro localización se establece en la comunidad Divino Niño Jesús, perteneciente al cantón El Carmen, provincia de Manabí, debido a la existencia previa de una planta que funcionaba como emprendimiento familiar, esta condición representa una ventaja estratégica, ya que permite aprovechar la infraestructura básica ya instalada y la experiencia adquirida en el manejo y faenado de pollos, lo que permitirá optimizar los tiempos de entrega y reducir costos logísticos.

Además, la comunidad cuenta con vías de acceso principal en buen estado que facilitan el transporte de los productos, así como una zona con suficiente espacio para la instalación de la planta, garantizando un adecuado flujo operativo, esta localización no

solo responde a criterios de accesibilidad, sino también a la proyección de crecimiento comercial de la zona.

Ilustración 11. Mapa de la micro localización



Fuente: Google Maps

3.1.2. Ingeniería del proceso productivo

La ingeniería del proyecto abarca todo lo relacionado con el funcionamiento de las instalaciones, lo que implica definir con claridad el proceso mediante el cual se llevarán a cabo las actividades de producción de bienes o servicios, este aspecto es clave dentro de un proyecto de inversión, ya que los procesos no son estáticos; con el tiempo evolucionan debido a los avances tecnológicos y a la necesidad de adaptación, lo que impacta tanto en la forma de producir como en la manera en que opera la organización (Serrano, 2020).

A partir de estos procesos surgen las necesidades de activos, que incluyen las instalaciones, la maquinaria, el equipo, la tecnología y todas las herramientas que permiten una operación eficiente, el propósito principal de una planta es producir bienes siguiendo un diseño específico, con la calidad y cantidad requeridas, al menor costo posible para alcanzar este objetivo, es fundamental definir previamente el tipo de producto, el volumen de producción esperado y el proceso adecuado para lograrlo.

El diseño y planificación de las operaciones de la planta funcionan como un sistema integrado, donde cada elemento busca satisfacer las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, estas necesidades determinan las especificaciones de producción, que a su vez influyen en el diseño de los procesos y, por ende, en la producción (Serrano, 2020).

La ingeniería del proyecto contará con una distribución en planta organizada en áreas específicas para la recepción de aves, faenado, refrigeración, empaque, almacenamiento y despacho, permitiendo un flujo de trabajo continuo y ordenado.

Se implementará una capacidad de producción ajustada a la demanda de los minimarkets locales, respaldada por equipos tecnificados como mesas de acero inoxidable para el faenamiento, una cámara de refrigeración y sistemas de empaque al vacío que optimizarán el tiempo de procesamiento y prolongarán la vida útil del producto.

Esta contempla la instalación de un sistema de refrigeración eficiente y un diseño eléctrico y sanitario acorde a los estándares de la industria alimentaria, garantizando el abastecimiento de agua potable, la correcta gestión de drenajes y la disposición adecuada de residuos.

Dentro de la ingeniería del proyecto se ha considerado la implementación de equipos de protección personal (EPP) para el área de faenamiento, con el objetivo de garantizar altos estándares de higiene y seguridad en el producto final, el cual el personal encargado contará con guantes, botas, mandiles y gorros plásticos de uso obligatorio, los cuales permitirán reducir riesgos de contaminación durante el proceso de manipulación y faenado de los pollos.

Esta medida, además de cumplir con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), contribuye a mantener un ambiente de trabajo limpio y seguro,

asegurando que el producto entregado a los minimarkets conserve su calidad e inocuidad.

Ilustración 13. Visualización de EPP en hombres



Nota: Elaboración propia

Ilustración 12. Visualización de EPP en mujeres



Nota: Elaboración propia

3.1.3. Requerimientos de materia prima, insumos y materiales

Tabla 21 Insumos y Materiales

DESCRIPCION	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
1 COSTO DE OBRA	\$3.000,00	1	\$3.000,00
2 BLOQUES DE HORMIGÓN	\$0,50	5300	\$2.650,00
3 SACOS DE CEMENTO	\$7,00	160	\$1.120,00
4 ARENA	\$120,00	5	\$600,00
5 MALLA PLÁSTICA	\$15,00	60	\$900,00
6 VIGAS DE HIERRO	\$30,00	30	\$900,00
7 HOJAS DE ZINC	\$7,00	50	\$350,00
8 CAÑA GUADUA	\$5,00	60	\$300,00
9 CLAVOS 2,5"	\$0,60	5	\$3,00
10 GRAPAS 1"	\$0,50	5	\$2,50
11 BISAGRAS 3"	\$0,50	50	\$25,00
12 TUBO ENROSCABLE DE AGUA	\$7,00	30	\$210,00
13 TEFLÓN	\$0,30	3	\$0,90
14 RIPIO	\$150,00	5	\$750,00
15 MALLA DE ACERO	\$100,00	20	\$2.000,00
TOTAL	3.443,40	5784	12.811,40

Nota: Elaboración propia

3.1.4. Requerimiento de mano de obra directa e indirecta

Tabla 22 Mano de obra directa e indirecta

CANTIDAD	NÓMINA	SUELDO	Total de Sueldo Mensual	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
				Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios
1	GERENTE	600,00	600,00	781,07	856,00	881,68	908,13	935,37
1	JEFE DE PLANTA	600,00	600,00	781,07	856,00	881,68	908,13	935,37
1	OPERARIO DE PROCESAMIENTO AVICOLA	475,00	475,00	626,50	686,07	706,65	727,85	749,69
1	JEFE DE ÁREA DE FAENA	600,00	600,00	781,07	856,00	881,68	908,13	935,37
9	OPERARIOS DE FAENA Y EVISCERADO	475,00	4.275,00	5.163,54	5.359,21	5.519,99	5.685,59	5.856,16
1	CHOFER DE VEHICULO	475,00	475,00	626,50	686,07	706,65	727,85	749,69
1	CONTADOR	475,00	475,00	626,50	686,07	706,65	727,85	749,69
15	TOTAL	3.700,00	7.500,00	9.386,25	9.985,42	10.284,98	10.593,53	10.911,34

Nota: Elaboración propia

3.1.5. Requerimiento de activos fijos para área operativa

Tabla 23 Activos fijos de área operativa

MAQUINARIAS			
DESCRIPCION	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
1 CALEFACTORES	\$15,00	7	\$105,00
2 BEBEDEROS AUTOMATICOS	\$20,00	60	\$1.200,00
3 COMEDEROS	\$10,25	100	\$1.025,00
4 AIRE ACONDICIONADO E INSTALACIÓN	\$120,00	1	\$120,00
5 MESAS DE ACERO INOXIDABLE	\$120,00	7	\$840,00
6 EMPACADORA AL VACIO	\$30,00	1	\$30,00
7 IMPRESORA DE FACTURA	\$200,00	1	\$200,00
8 BALANZA	\$250,00	1	\$250,00
9 TELÉFONO PARA PEDIDOS	\$200,00	1	\$200,00
10 COCINA INDUSTRIAL	\$180,00	1	\$180,00
TOTAL	\$1.145,25	180	\$4.150,00

Nota: Elaboración propia

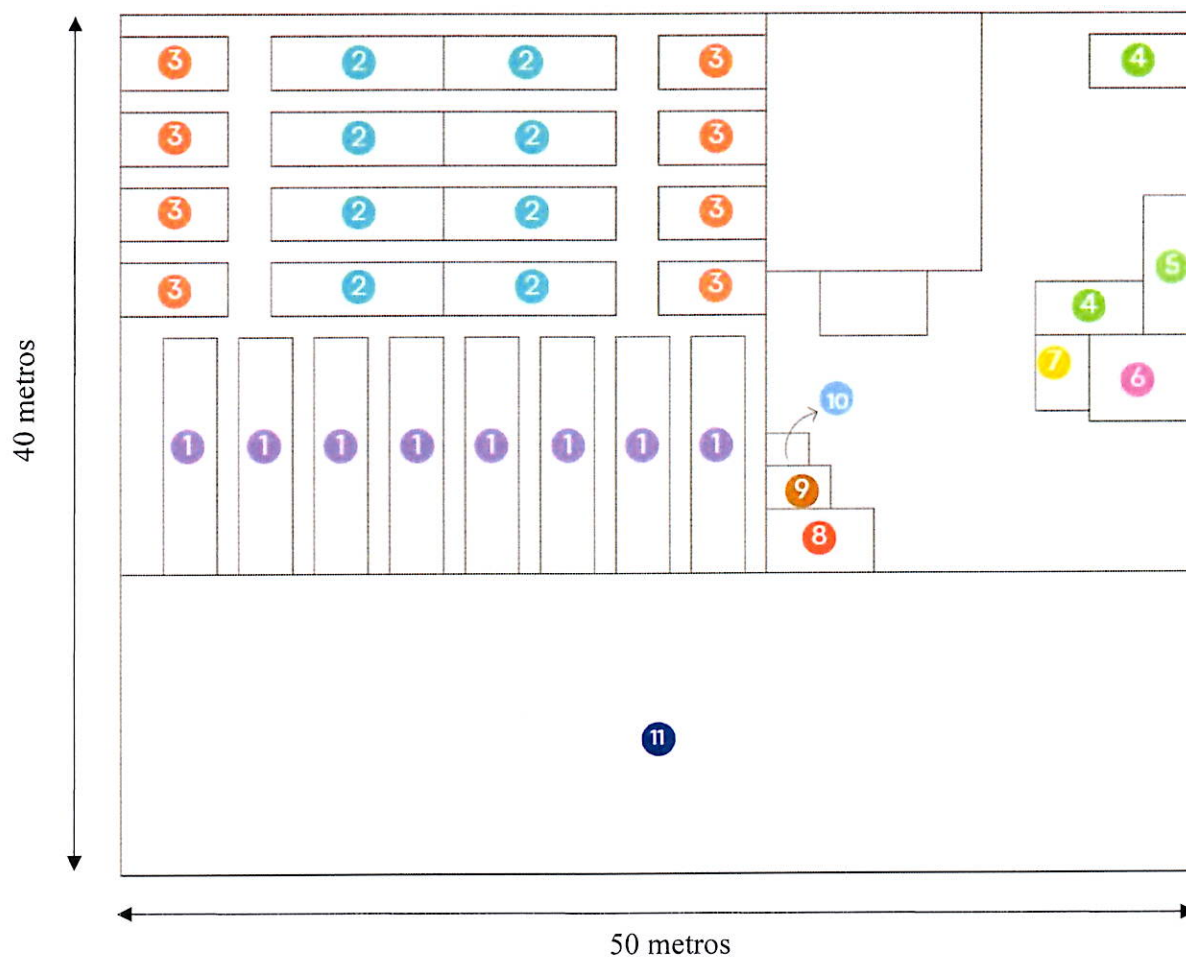
Tabla 24 Suministros de área operativa

SUMINISTROS			
DESCRIPCION	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
1 GUANTES	\$2,50	20	\$50,00
2 MANDILES	\$5,00	20	\$100,00
3 BOTAS	\$15,00	15	\$225,00
4 GORROS	\$1,00	20	\$20,00
5 MASCARILLAS	\$1,25	1	\$1,25
6 ALCOHOL EN GEL	\$10,00	1	\$10,00
TOTAL	\$34,75	77	\$406,25

Nota: Elaboración propia

3.1.6. Distribución de instalaciones (layout)

Ilustración 14 Plano de la planta



Nota: Elaboración propia

Descripción numérica:

- 1: Galpones para pollos grandes (2,5m x 11m x 2,8m)
- 2: Galpones para pollos grandes (2,5m x 8m x 2,8m)
- 3: Galpones para pollos medianos (2,5m x 5m x 2,8m)
- 4: Cuneros pequeños (2,5m x 5m)
- 5: Cunero grande (2,5m x 6,5m)
- 6: Área de faenamiento (4m x 5m)
- 7: Cámara de frío (2,5m x 3,5m)
- 8: Área de almacenamiento (3m x 5m)

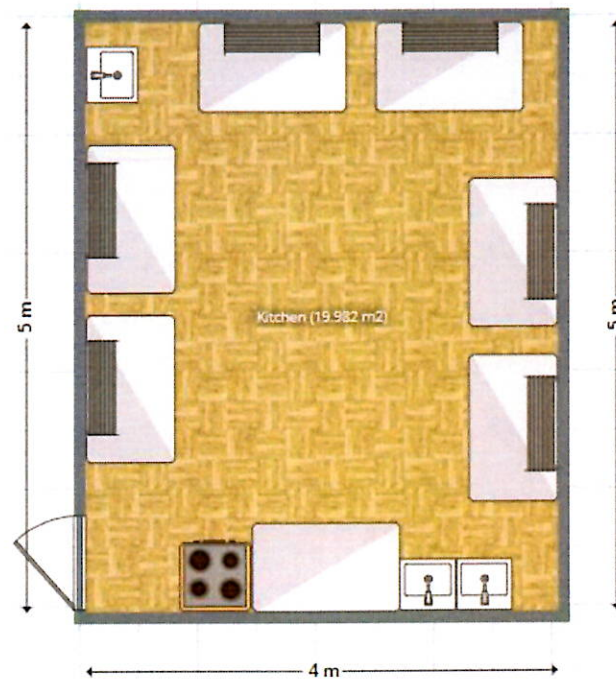
9: Cisterna de agua (3m x 2m x 2m)

10: Tanque elevado (1,5m x 2m)

11: Área de pastoreo (50m x 14m)

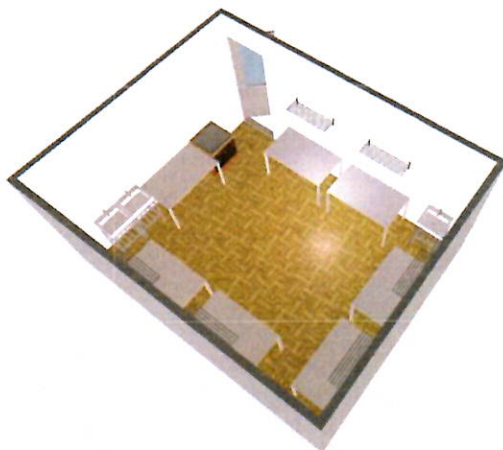
3.1.6.1. Plano de área de faenamiento

Ilustración 15. Área de faenamiento



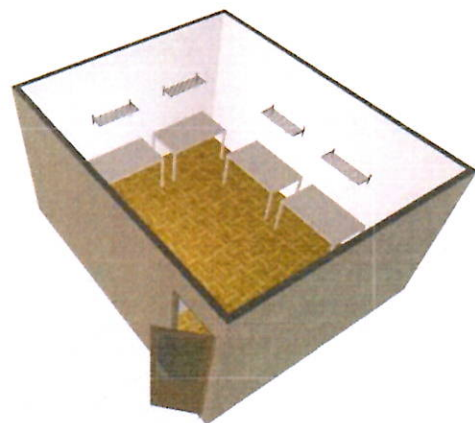
Nota: Elaboración propia

Ilustración 17. Vista trasera del área de



Nota: Elaboración propia

Ilustración 16. Vista delantera del área de



Nota: Elaboración propia

3.1.6.2. Visualización estándar de un galpón

Ilustración 18. Vista delantera de un galpón para



Nota: Elaboración propia

Ilustración 19. Vista trasera de un galpón para



Nota: Elaboración propia

3.2. Estudio Organizacional

3.2.1. Datos generales de la empresa

Nuestro proyecto estará bajo los organismos reguladores que mantiene el país, por lo que contará con los siguientes datos:

Nombre Comercial: Empresa ZAVE

RUC: 2350344475

Actividad: G4721.06 Venta al por menor de carne y productos cárnicos (incluidos los de aves de corral) en establecimientos especializados.

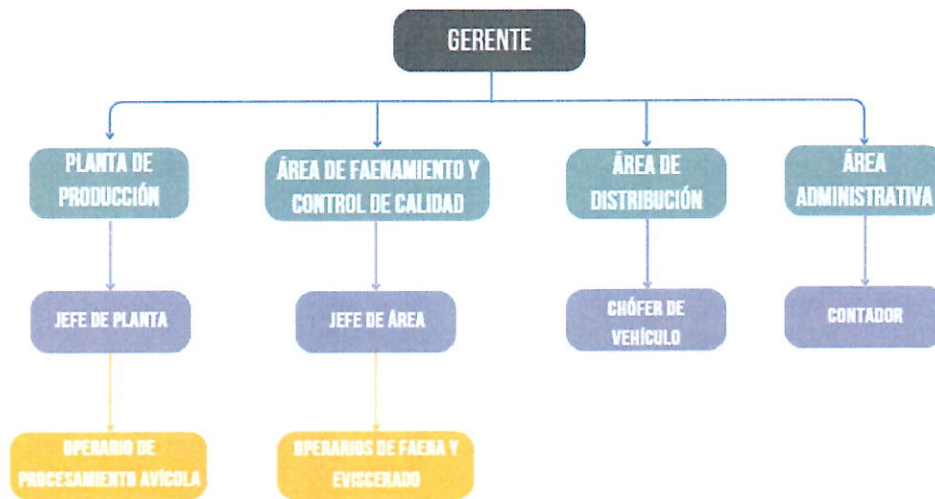
Representante Legal: Emely Zambrano Vera

E – mail: zave2025@gmail.com

Contacto: 0989115994

3.2.2. Arquitectura organizacional: organigrama

Ilustración 20. Organigrama del proyecto



Nota: Elaboración propia

3.2.3. Distribución de funciones y responsabilidades

Tabla 25. Cargos y Funciones

Nombre del cargo	Misión del cargo	Funciones	Perfil requerido
Administrador	Planificar, organizar y supervisar los recursos humanos, materiales y financieros del proyecto, dando así que se garantice el funcionamiento correcto del funcionamiento tanto de la planta como de las áreas.	Tendrá como función el gestionar a todo el personal operativo, relacionar con nuevos clientes y proveedores, tomar decisiones para problemas tanto internos como externos y por último monitorear resultados que sean visualizados por informes de gestión y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.	Título de tercer nivel en administración de empresas, economía y comercio exterior o afines que cuente mínimo con dos años de experiencia en cargos similares

Jefe de planta	Coordinar y supervisar todas las actividades operativas de la planta, garantizando los altos estándares de calidad, higiene y eficiencia, optimizando los recursos y asegurando el cumplimiento de los objetivos de producción y distribución.	Tendrá como función cumplir con el abastecimiento del área de almacenamiento, limpieza de galpones cada 30 días, pastoreo de pollos, vacunación y sobre todo que se mantenga la calidad del pollo	Titulo bachiller, con conocimiento de administración de planta en granjas avícolas y resistencia física
Operario de procesamiento avícola	Ejecutar las actividades operativas de la planta llevando a cabo los objetivos de producción y distribución.	Su función será estar en comunicación con el jefe de planta para que las actividades se cumplan de manera equitativa a diario.	Conocimiento en manipulación de alimentos avícolas, desinfección, vacunación y resistencia física
Jefe de área de faenamiento	Planificar, coordinar y supervisar el proceso de faenamiento avícola, asegurando que cada etapa se realice bajo estrictas normas de higiene, calidad y seguridad alimentaria, optimizando los recursos y garantizando el cumplimiento de los volúmenes y tiempos de producción establecidos.	Planificación de tareas diarias, garantizando el correcto flujo de trabajo desde la recepción de las aves hasta el eviscerado y lavado, cumpliendo con las respectivas normas sanitarias en cada etapa de proceso, también debe coordinar el mantenimiento preventivo de la maquinaria de faenamiento y de refrigerado llevando de la mano un control documentado de la producción y necesidades del área. En conjunto colaborando con procesos de empaquetado y logística.	Título bachiller, con conocimiento en liderazgo de área, higiene y seguridad alimentaria, tomando así en cuenta la responsabilidad y toma de decisión bajo presión.

Operarios de faena y eviscerado	Ejecutar de forma eficiente y responsable de tareas de sacrificio, desangrado, desplumado, eviscerado y lavado de las aves, garantizando el cumplimiento de las normas sanitarias, contribuyendo al correcto flujo de producción.	Su función será llevar a cabo las tareas relacionadas con el procesamiento de las aves, asegurando que cada etapa del faenamiento se realice bajo estrictos estándares de higiene y calidad. Cumpliendo con las condiciones de EPP y colaborando con tareas de faena y organización de cámaras de refrigeración trabajando en coordinación con el jefe de área.	Conocimiento en faena avícola, resistencia física y trabajo bajo presión sin dejar de lado la eficiencia y eficacia.
Chófer de vehículo	Garantizar el transporte seguro y oportuno de los pollos faenados hacia los minimarkets, manteniendo la cadena de frío y asegurando la correcta entrega del producto.	Su función será transportar los pollos faenados desde la planta hasta los minimarkets, asegurando que el producto llegue en óptimas condiciones de frescura, higiene y puntualidad.	Licencia de conducir tipo E, que le permita conducir camiones de carga pesada y vehículos especializados, como unidades refrigeradas de gran capacidad. Formación y experiencia necesaria para cumplir con rutas más extensas y maniobrar en espacios complejos sin riesgos.

Contador	Garantizar el registro, control y análisis preciso de las operaciones financieras y contables de la empresa, asegurando el cumplimiento de las normativas legales, optimizando los recursos económicos y facilitando la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento sostenible del negocio.	Llevará el control contable y financiero de la empresa, asegurando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales, también asegurará el registro de transacciones, elaboración de estados financieros, control de costos y presupuestos, gestión de nómina y cumplimiento ante entidades como el SRI y la ARCSA.	Titulado de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o carreras afines, con experiencia mínima de 2 años en funciones similares, preferiblemente en el sector agroindustrial, debe dominar normas contables ecuatorianas, legislación tributaria y uso de software contable.
----------	---	---	--

Nota: Elaboración propia

3.2.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Tabla 26 Activos de área administrativa

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCION	Costo Unitario	Cantidad	TOTAL
1 COMPUTADORA	\$500,00	1	\$500,00
2 IMPRESORA	\$200,00	1	\$200,00
3 ESCRITORIO	\$100,00	1	\$100,00
TOTAL	\$800,00	3	\$800,00

Nota: Elaboración propia

3.2. Estudio Legal

Otro aspecto que influye en la viabilidad legal de un proyecto es el marco legal vigente relacionado con la creación de empresas y las políticas fiscales o de incentivo a ciertos sectores productivos, si existen beneficios tributarios, subsidios o exoneraciones de impuestos que favorezcan a emprendimientos. Por otro lado, también deben considerarse las tasas impositivas, normativas específicas o aranceles que podrían

aplicarse a la importación de maquinaria, insumos o materia prima, y que podrían impactar directamente en los costos del proyecto (Fernández Espinoza, 2007).

Dentro del estudio legal se abarcarán todos los aspectos normativos, permisos y requisitos legales que garantizarán que la empresa opere de forma lícita y cumpla con las regulaciones del sector avícola y alimentario en Ecuador.

RUC (Registro Único de Contribuyentes)

Como nos indica Servicios de Rentas Internas, (2025), para ser tener acceso a un RUC el representante legal del proyecto debe acercarse al Servicios de Rentas Internas con los siguientes requisitos:

- Cédula de identidad y papeleta de votación
- Comprobante de domicilio
- Correo electrónico y número de teléfono para registro
- Formulario de RUC
- Actividad económica definida

Organismo de Inspección Acreditado (OIA)

Según Organismo de Inspección Acreditado (2025) se necesitan los siguientes requisitos para realizar inspecciones oficiales conforme a normas nacionales e internacionales.

- Consultar la lista oficial de OIAs reconocidos por el SAE
- Solicitar la inspección (llenar formulario)
- Preparar la planta previa a la inspección

- Inspección en sitio (emiten el certificado BPM)
- Registro del certificado en ARCSA

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Nos indica la ARCSA (2024) que obtener el permiso de funcionamiento sanitario, el cual se hace totalmente en línea mediante el sitio web de registro sanitario debe cumplir con los siguientes requisitos:

- RUC
- Cédula de identidad del propietario
- Documentos que acrediten a la empresa del OIA
- Comprobante de pago por el derecho del permiso de funcionamiento
- Infraestructura mínima exigida

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Según ARCSA (2024) para obtener el registro de certificación de buenas prácticas manufactureras se requieren que el representante legal de la planta procesadora debe comunicar a la ARCSA, mediante el sistema informático que se implemente para el efecto en el término de veinte días previos a la inspección, los siguientes datos:

- RUC
- Dirección o Número de establecimiento
- Tipo de inspección
- Número de seguimiento, fecha, hora, nombre del OIA seleccionado
- Nombre del inspector designado a realizar la inspección

Certificado de la Organización Internacional de Normalización (ISO)

Primero se debe tener en cuenta que tipo de normas serían para mi proyecto, el cual se toman en cuenta las siguiente:

3. ISO 22000: Seguridad alimentaria
4. ISO 9001: Gestión de calidad
5. ISO 14001: Gestión ambiental
6. ISO: 45001: Seguridad ocupacional

Según (Planes empresariales en ISO, 2024) los requisitos fundamentales para una certificación ISO son los siguientes:

- RUC
- Comprobante de pago por el derecho del permiso de funcionamiento
- Certificado BPM
- Manual del sistema de gestión
- Registros de procesos
- Plan de capacitación
- Auditoría interna realizada

CAPITULO IV: ESTUDIO FINANCIERO

4.1. Horizonte de tiempo del plan financiero

Según (Damodaran, 2025) el spread por incumplimiento (default spread) para Ecuador es aproximadamente de 13,35%, con un riesgo total estimando de 17,68%.

En un estudio sobre el sector energético en Ecuador nos indica (Aguilar, Naula, & Cabrera, 2024) que, el WACC se estima entre 12% y 30% utilizando metodologías que combinan tasa libre con CDS (credit default swap) para reflejar adecuadamente el riesgo en una economía dolarizada, añadiendo un 3% de la prima para empresas con capital propio limitado.

Nos informa el (World Bank, 2025) que, el riesgo sectorial es del 5%, el cual abarca la variabilidad de precios, sanidad avícola y competencia informal.

Para el presente proyecto, el horizonte de tiempo del plan financiero es de cinco años, además se esperar obtener una recuperación de la inversión durante el periodo estudiado, debido a esto se estableció una tasa de descuento del 30% que refleja la prima de riesgo país, las características propias de una empresa pequeña en Ecuador y el riesgo avícola, esta tasa permite evaluar con mayor realismo la rentabilidad del proyecto en un entorno de alta incertidumbre.

4.2. Plan de Inversión

4.2.1. Plan de Inversión depreciaciones, amortizaciones y valor de salvamento

La inversión total del proyecto es de \$38.722,61, el cual su mayoría de 80% será financiada por la institución financiera Ban Ecuador y el restante de 20% contará con inversión propia.

A continuación, se presenta la siguiente tabla que detalla la inversión inicial del proyecto a realizarse y los activos que se van a adquirir:

Tabla 27 Plan de Inversión Inicial

DESCRIPCION	Costo Unitario	TOTAL	% Deprec.	Depreciacion
1 MAQUINARIAS	\$1.145,25	\$4.150,00	10,0%	\$415,00
2 OBRA FISICA	\$3.443,40	\$12.911,40	5,0%	\$640,57
3 ACTIVOS INTANGIBLES	\$1.817,47	\$3.251,21	20,0%	\$650,24
4 MOBILIARIO	\$62,50	\$210,00	5,0%	\$10,50
5 EQUIPOS DE COMPUTACION	\$800,00	\$800,00	10,0%	\$80,00
6 VEHICULO	\$17.500,00	\$17.500,00	25,0%	\$4.375,00
(-) ESTUDIO INICIAL				\$0,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$24.768,62	\$38.722,61		\$6.171,31

Nota: Elaboración propia

La depreciación de la inversión inicial se consideró una vida útil mobiliarios y obra física de 5 años con una depreciación del 5%, de maquinarias y equipos de computación 10 años de vida útil y una depreciación del 10% anual, activos intangibles de 20 años de vida útil con una depreciación del 20% anual y el vehículo de 25 años de vida útil y su depreciación del 25%.

4.3. Plan de Financiamiento

Como se mencionó el aporte propio del 20% de nuestro proyecto es de \$7.744,52 y la diferencia se financiará con el préstamo Bancario de 80% el cual es de \$30.978,09.

Según el (BanEcuador, 2025) la tasa de interés para créditos de micro y medianas empresas es de 11,25%, el cual existe hasta 3 años de gracia para activos fijos y 1 año para capital de trabajo, con una forma de pago ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o al vencimiento.

4.3.1. Tabla de amortización

Una vez de haber simulado un crédito a dicha institución financiera, se procede a ilustrar la amortización de nuestro proyecto.

Tabla 28 Amortización del BanEcuador

BAN ECUADOR					
CAPITAL			30.978,09		
INTERES			11,25%		
COMISION			0,00%		
TASA			11,25%		4.914,80
PLAZO			5 AÑOS		
GRACIA			1 AÑOS		
AMORTIZACION			4 AÑOS		
DIVIDENDOS			2 SEMESTRALES		

No.	Interes	Comision	Abono	Dividendo	Saldo
0					30.978,09
1	1.742,52	-	0,00	1.742,52	30.978,09
2	1.742,52	-	0,00	1.742,52	30.978,09
3	1.742,52	-	3.172,29	4.914,80	27.805,80
4	1.564,08	-	3.350,73	4.914,80	24.455,07
5	1.375,60	-	3.539,21	4.914,80	20.915,87
6	1.176,52	-	3.738,29	4.914,80	17.177,58
7	966,24	-	3.948,57	4.914,80	13.229,01
8	744,13	-	4.170,67	4.914,80	9.058,34
9	509,53	-	4.405,27	4.914,80	4.653,07
10	261,74	-	4.653,07	4.914,80	-
TOTAL	11.825,38	-	30.978,09	42.803,47	

Nota: Elaboración propia

4.4. Proyecciones de Ingresos Operacionales

La estimación de la demanda insatisfecha y la cobertura del presente proyecto se obtuvo a partir de un cálculo técnico basado en datos referenciales de consumo per cápita de carne de pollo y proyecciones poblacionales del cantón El Carmen, esta información permitió determinar el volumen potencial de consumo anual, contrastarlo con la capacidad operativa del proyecto y así establecer el porcentaje de la demanda que no está siendo cubierta actualmente, el cual las cifras utilizadas fueron respaldadas por fuentes estadísticas nacionales y estudios sectoriales sobre el consumo de carne avícola en Ecuador.

Tabla 29 Demanda Insatisfecha en kilogramos anuales

Año	Demanda Futura	Oferta Actual	Demanda Insatisfecha
1	11.4712,5	2.500,00	111.837,50
2	120.448,13	2.500,00	117.141,88
3	126.470,53	2.500,00	122.668,34
4	132.794,06	2.500,00	128.421,54
5	139.433,76	2.500,00	134.405,37
6	146.405,45	2.500,00	140.622,80
7	153.725,72	2.500,00	147.075,67

Nota: Elaboración propia

Tabla 30 Capacidad del proyecto porcentual

Año	Demanda insatisfecha (kg)	Total Capacidad (kg)	Demanda Insatisfecha porcentual	Capacidad del proyecto
1	111.837,5	34.560	69,10%	30,90%
2	117.141,88	36.288	69,02%	30,98%
3	122.668,34	38103	68,94%	31,06%
4	128.421,54	40008	68,85%	31,15%
5	134.405,37	42009	68,74%	31,26%
6	140.622,8			
7	147.075,67			

Nota: Elaboración propia

4.5. Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Entre los principales costos operativos directos se incluyen la adquisición de pollitos vivos, insumos para faenamiento, alimentación, transporte refrigerado, mano de obra directa, y por otro lado los gastos operacionales abarcan el consumo de gasolina, servicios básicos, publicidad, suministros de oficina y otros rubros relacionados con la gestión y comercialización del producto, estos costos nos permiten garantizar la calidad del servicio, la inocuidad del producto y la eficiencia en la entrega a los diferentes minimarkets del cantón.

Tabla 31 Costos y Gastos Operacionales

CONCEPTO		DETALLE	C.Unit.	C.Total
MATERIALES		Bolsa al vacío, etiqueta	\$0,80	\$9.216,00
M.O.D.		Sueldo chofer y operarios	\$2,00	\$23.040,00
TRANSPORTE		Contenedor de frío	\$1,20	\$13.824,00
C.F. FABRICACION			\$2,00	\$23.040,00
COMPRA DE MATERIA PRIMA		Adquisición de pollitos	\$1,25	\$14.400,00
CONCEPTO		GLOBAL MENSUAL		ANUAL
MATERIALES INDIRECTOS			\$0,05	\$576,00
PUBLICIDAD Y MARKETING			\$0,07	\$806,40
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS			\$0,30	\$3.456,00
SUMINISTROS			\$1,60	\$18.432,00
		Unidad	Consumo	C.U.
	Energia Electrica	kwh	500	\$0,30
	Combustible	gls	300	\$0,70
	Administración	dlr	600	\$0,60

Nota: Elaboración propia

4.6. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Tabla 32 Estado de Pérdidas y Ganancias

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS TOTALES					
Locales	\$126.720,00	\$133.056,00	\$139.708,80	\$146.694,24	\$154.028,95
Desperdicio	\$8.640,00	\$9.072,00	\$9.525,60	\$10.001,88	\$10.501,97
TOTAL DE VENTAS	\$135.360,00	\$142.128,00	\$149.234,40	\$156.696,12	\$164.530,93
COSTOS DIRECTOS					
MATERIALES	\$83.520,00	\$87.696,00	\$92.080,80	\$96.684,84	\$101.519,08
M.O.D.	\$9.216,00	\$9.676,80	\$10.160,64	\$10.668,67	\$11.202,11
C.F. FABRICACION	\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
TRANSPORTE	\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
	\$13.824,00	\$14.515,20	\$15.240,96	\$16.003,01	\$16.803,16
COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
UTILIDAD BRUTA	\$51.840,00	\$54.432,00	\$57.153,60	\$60.011,28	\$63.011,84
COSTOS INDIRECTOS					
MATERIALES INDIRECTOS	\$23.270,40	\$24.393,60	\$25.572,96	\$26.811,29	\$28.111,53
PUBLICIDAD Y MARKETING	\$576,00	\$604,80	\$635,04	\$666,79	\$700,13
	\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40
G. ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	\$3.456,00	\$3.628,80	\$3.810,24	\$4.000,75	\$4.200,79
SUMINISTROS	\$18.432,00	\$19.353,60	\$20.321,28	\$21.337,34	\$22.404,21

G. DEPRECIACION Y AMORTIZACION	\$6.171,31	\$6.171,31	\$6.171,31	\$6.171,31	\$6.171,31
UTILIDAD OPERATIVA	\$22.398,29	\$23.867,09	\$25.409,33	\$27.028,68	\$28.729,00
GASTOS FINANCIEROS	\$3.485,03	\$3.306,59	\$2.552,12	\$1.710,37	\$771,27
Intereses	\$3.485,03	\$3.306,59	\$2.552,12	\$1.710,37	\$771,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$18.913,25	\$20.560,49	\$22.857,21	\$25.318,31	\$27.957,73
IMPUESTOS Y TRABAJADORES	\$4.728,31	\$5.140,12	\$5.714,30	\$6.329,58	\$6.989,43
UTILIDAD VENTA					
ACTIVO	25,00%				
UTILIDAD NETA	\$14.184,94	\$15.420,37	\$17.142,91	\$18.988,73	\$20.968,30

Nota: Elaboración propia

4.6. Balance General Proyectado

Tabla 33 Balance General Proyectado

DESCRIPCION	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS CORRIENTES	\$17.798,40	\$38.154,65	\$53.223,32	\$69.260,05	\$86.300,85	\$104.382,12
FONDOS DISPONIBLES	\$17.798,40	\$38.154,65	\$53.223,32	\$69.260,05	\$86.300,85	\$104.382,12
ACTIVOS FIJOS	\$35.471,40	\$29.950,33	\$24.429,26	\$18.908,19	\$13.387,12	\$7.866,05
MAQUINARIAS	\$4.150,00	\$4.150,00	\$4.150,00	\$4.150,00	\$4.150,00	\$4.150,00
OBRA FISICA	\$12.811,40	\$12.811,40	\$12.811,40	\$12.811,40	\$12.811,40	\$12.811,40
MOBILIARIO	\$210,00	\$210,00	\$210,00	\$210,00	\$210,00	\$210,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
VEHICULOS	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00	\$17.500,00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$0,00	-\$5.521,07	-\$11.042,14	-\$16.563,21	-\$22.084,28	-\$27.605,35
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$3.251,21	\$2.600,97	\$1.950,73	\$1.300,48	\$650,24	\$0,00
OTROS						
ACTIVOS	\$3.251,21	\$2.600,97	\$1.950,73	\$1.300,48	\$650,24	\$0,00
TOTAL ACTIVOS	\$56.521,01	\$70.705,95	\$79.603,31	\$89.468,72	\$100.338,22	\$112.248,17
PASIVO CORRIENTE	\$0,00	\$6.523,01	\$7.277,49	\$8.119,24	\$9.058,34	\$0,00
CUENTAS POR PAGAR	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
PORCION DEUDA C.P.	\$0,00	\$6.523,01	\$7.277,49	\$8.119,24	\$9.058,34	\$0,00

PASIVO NO CORRIENTE	\$48.776,49	\$42.253,47	\$34.975,98	\$26.856,74	\$17.798,40	\$17.798,40
DEUDA						
L.PLAZO	\$30.978,09	\$24.455,07	\$17.177,58	\$9.058,34	\$0,00	\$0,00
PRESTAMO ACCIONISTAS	\$17.798,40	\$17.798,40	\$17.798,40	\$17.798,40	\$17.798,40	\$17.798,40
TOTAL PASIVOS	\$48.776,49	\$48.776,49	\$42.253,47	\$34.975,98	\$26.856,74	\$17.798,40
PATRIMONIO						
APORTES FUTURAS CAP.	\$7.744,52	\$7.744,52	\$7.744,52	\$7.744,52	\$7.744,52	\$7.744,52
RESULTADOS ACUMULADOS	\$0,00	\$0,00	\$14.184,94	\$29.605,31	\$46.748,22	\$65.736,95
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$0,00	\$14.184,94	\$15.420,37	\$17.142,91	\$18.988,73	\$20.968,30
TOTAL PATRIMONIO	\$7.744,52	\$21.929,46	\$37.349,83	\$54.492,74	\$73.481,47	\$94.449,77
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$56.521,01	\$70.705,95	\$79.603,31	\$89.468,72	\$100.338,22	\$112.248,17

Nota: Elaboración propia

CAPITULO V: EVALUACIÓN

5.1. Evaluación Financiera

5.1.1. Ratios financieros y punto de equilibrio

5.1.1.1. Indicadores financieros

Tabla 34 Ratios Financieros

INDICADORES FINANCIEROS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Solvencia	5,85	7,31	8,53	9,53	-
	Prueba Ácida	5,85	7,31	8,53	9,53	-
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,69	0,53	0,39	0,27	0,16
	Endeudamiento Patrimonial	2,22	1,13	0,64	0,37	0,19
	Endeudamiento del Activo Fijo	0,82	0,70	0,48	0,00	0,00
	Apalancamiento	3,22	2,13	1,64	1,37	1,19
Gestión	Rotación de Ventas	1,91	1,79	1,67	1,56	1,47
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
	Impacto de la Carga Financiera	0,16	0,14	0,10	0,06	0,03
Rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo	0,20	0,19	0,19	0,19	0,19
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	1,02	0,64	0,47	0,37	0,30
	Margen Operacional	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17

Nota: Elaboración propia

5.1.1.2. Punto de equilibrio

Tabla 35 Punto de equilibrio

POLLO ENTERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO	\$23.270,40	\$24.433,92	\$25.655,62	\$26.938,40	\$28.285,32
PRECIO DE POR UNIDAD	\$11,00	\$11,00	\$11,00	\$11,00	\$11,00
COSTOS VARIABLES POR UNIDAD	\$9,27	\$9,27	\$9,27	\$9,27	\$9,27
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$13.451,10	\$14.123,65	\$14.829,84	\$15.571,33	\$16.349,89

Nota: Elaboración propia

5.1.2. Flujos de fondos del proyecto

Tabla 36 Flujos de Fondos del Proyecto

DESCRIPCION	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Locales		\$126.720,00	\$133.056,00	\$139.708,80	\$146.694,24	\$154.028,95
Desperdicio		\$8.640,00	\$9.072,00	\$9.525,60	\$10.001,88	\$10.501,97
VENTAS		\$135.360,00	\$142.128,00	\$149.234,40	\$156.696,12	\$164.530,93
B. EGRESOS OPERACIONALES						
COSTOS DIRECTOS		\$106.790,40	\$112.089,60	\$117.653,76	\$123.496,13	\$129.630,61
MATERIALES		\$83.520,00	\$87.696,00	\$92.080,80	\$96.684,84	\$101.519,08
M.O.D.		\$9.216,00	\$9.676,80	\$10.160,64	\$10.668,67	\$11.202,11
C.F. FABRICACION		\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
TRANSPORTE		\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
COMPRA DE MATERIA PRIMA		\$13.824,00	\$14.515,20	\$15.240,96	\$16.003,01	\$16.803,16
		\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
C. COSTOS INDIRECTOS						
MATERIALES INDIRECTOS		\$23.270,40	\$24.393,60	\$25.572,96	\$26.811,29	\$28.111,53
PUBLICIDAD Y MARKETING		\$576,00	\$604,80	\$635,04	\$666,79	\$700,13
G. DE ADMINISTRACION Y VENTAS		\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40
SUMINISTROS		\$3.456,00	\$3.628,80	\$3.810,24	\$4.000,75	\$4.200,79
		\$18.432,00	\$19.353,60	\$20.321,28	\$21.337,34	\$22.404,21
C. FLUJO OPERACIONAL (A -B)		\$28.569,60	\$30.038,40	\$31.580,64	\$33.199,99	\$34.900,31

D. INGRESOS NO OPERACIONALES	\$56.521,01	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$95.763,33
APORTE PROPIO	\$7.744,52						
PRESTAMO ACCIONISTAS	\$17.798,40						
PRÉSTAMO LARGO PLAZO	\$30.978,09						
VENTA DE ACTIVOS/V RESIDUAL							\$95.763,33
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	\$38.722,61	\$8.213,35	\$14.969,73	\$15.543,91	\$16.159,19	\$16.819,04	
ABONOS DE CAPITAL		\$0,00	\$6.523,01	\$7.277,49	\$8.119,24	\$9.058,34	
GASTOS FINANCIEROS		\$3.485,03	\$3.306,59	\$2.552,12	\$1.710,37	\$771,27	
IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$4.728,31	\$5.140,12	\$5.714,30	\$6.329,58	\$6.989,43	
MAQUINARIAS	\$4.150,00					\$0,00	
OBRA FISICA	\$12.811,40					\$0,00	
VEHICULO	\$17.500,00						
ACTIVOS INTANGIBLES	\$3.251,21						
MOBILIARIO	\$210,00						
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$800,00						
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D – E)	\$17.798,40	-\$8.213,35	-\$14.969,73	-\$15.543,91	-\$16.159,19	\$78.944,29	
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)	\$17.798,40	\$20.356,25	\$15.068,67	\$16.036,73	\$17.040,81	\$113.844,60	
H. SALDO INICIAL DE CAJA	\$0,00	\$17.798,40	\$38.154,65	\$53.223,32	\$69.260,05	\$86.300,85	
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$17.798,40	\$38.154,65	\$53.223,32	\$69.260,05	\$86.300,85	\$200.145,46	

Nota: Elaboración propia

5.1.3. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

Según (Diez Farhat, 2016) el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) representa el promedio ponderado entre el costo de la deuda y el del patrimonio que una empresa utiliza para financiar sus activos, es decir que refleja la proporción en que se combinan estos dos elementos dentro de la estructura de capital o financiera de la compañía.

$$WACC = k_e \frac{E}{(D + E)} + k_d \frac{D}{(D + E)} \quad (37)$$

Donde:

k_e = Costo del patrimonio

k_d = Costo de la deuda

E = Patrimonio

D = Deuda

Tabla 38 WACC

TASA	0,1125	
WACC	0,17	
D	DEUDA	\$30.978,09
E	PATRIMONIO	\$21.929,46
kd	COSTOS DE LA DEUDA	0,08
ke	COSTO DEL PATROMONIO	30,0%

Nota: Elaboración propia

El WACC nos indica que, en promedio, el costo de financiar cada dólar invertido en nuestro proyecto es del 17% anual, es decir que esto representa porcentualmente el rendimiento mínimo que se espera obtener de la inversión inicial a cambio del riesgo que se asume al aportar recursos en el proyecto.

5.1.4. Evaluación Financiera del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 39 Evaluación Financiera

CONCEPTO	EVALUACION
TIR DEL INVERSIONISTA	82,3%
FLUJO DESCONTADO	30,0%
VAN	42.959,60
P/R	AÑO 3
C/B	2,7

Nota: Elaboración propia

5.1.5. Análisis de sensibilidad y/o escenarios

Tabla 40 Análisis de Sensibilidad

RESUMEN DEL ESCENARIO	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
VAN	42.959,6	2.187,11	77.907,45
TIR	82,30%	35,60%	96,90%
C/B	2,7	1,1	3,3

Nota: Elaboración propia

5.1.6. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

De acuerdo a los estados financieros y Flujos proyectados se ha podido interpretar los siguientes resultados:

5.1.6.1. Liquidez

Solvencia y Prueba Ácida

Ambos indicadores presentan los mismos valores a lo largo de los cinco años, lo que revela que la empresa no maneja inventarios o estos son irrelevantes en la operación, situación común en negocios de productos refrigerados listos para el consumo, en este caso, la solvencia tiene una razón mayor a 1 significa que el presente proyecto puede pagar sus deudas de corto plazo sin problemas, es decir una alta capacidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

5.1.6.2. Solvencia

Endeudamiento del Activo

El endeudamiento del activo ha disminuido de 0,69 en el año 1 a 0,16 en el año 5, indicando que la empresa ha disminuido de forma consistente su dependencia del financiamiento externo, esto nos indica que un mayor porcentaje de sus activos está siendo financiado con recursos propios, fortaleciendo su estructura patrimonial.

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador cae drásticamente de 2,22 a 0,19 lo que significa que al inicio por cada dólar de capital propio había \$2,22 de deuda, mientras que al final del período la deuda representa solo el 19% del patrimonio.

Endeudamiento del Activo Fijo

Decrece hasta llegar a 0 en los últimos dos años, lo que indica que la empresa ya no financia su activo fijo con deuda, es decir que las inversiones en maquinaria, equipos o infraestructura se están cubriendo con capital propio, asegurando mayor estabilidad financiera.

Apalancamiento

Baja de 3,22 a 1,19, acercándose a la unidad, lo que representa una estructura de capital sólida, con una menor exposición a los compromisos financieros, y mayor capacidad para responder con su patrimonio frente a cualquier obligación.

5.1.6.3. Gestión

Rotación de Ventas

Disminuye de 1,91 a 1,47, lo que sugiere que la eficiencia con la que los activos generan ventas se ha reducido ligeramente, sin embargo, se mantiene en niveles

aceptables para empresas productoras, aunque debería monitorearse para evitar una caída mayor.

Impacto de Gastos de Administración y Ventas

Se mantiene estable en 0,03 durante todos los años, lo cual es una señal de que el proyecto ha controlado sus gastos administrativos y de venta con disciplina, asegurando que no se consuma un porcentaje relevante de sus ingresos.

Impacto de la Carga Financiera

Este indicador baja de 0,16 a 0,03, lo que indica que cada vez se destina un menor porcentaje de las ventas al pago de intereses y otras cargas financieras. Esto está directamente relacionado con la disminución en el apalancamiento financiero, y significa que la empresa ha liberado recursos que antes estaban destinados al servicio de la deuda, los cuales ahora pueden utilizarse para reinversión o distribución.

5.1.6.4. Rentabilidad

Rentabilidad Neta del Activo

Pasando de 0,20 a 0,19, lo que significa que el proyecto genera una utilidad neta del 19-20% sobre su inversión total en activos, esta estabilidad es positiva porque muestra un manejo eficiente de los activos para generar beneficios.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Disminuye de 1,02 a 0,30, aunque sigue siendo positiva, esta caída podría deberse a un incremento del patrimonio que no va de la mano con un incremento proporcional de la utilidad operativa, pero a pesar de la caída, sigue indicando que el patrimonio genera utilidades, solo que con menor intensidad.

Margen Operacional

Se mantiene constante en 0,17, lo que significa que, por cada dólar vendido, 17 centavos representan utilidad operativa.

5.2. Evaluación económica

5.2.1. Flujos de fondos económico del Proyecto

Tabla 41 Flujo de Caja económico

DESCRIPCION	Preoperativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Locales		\$126.720,00	\$133.056,00	\$139.708,80	\$146.694,24	\$154.028,95
Desperdicio		\$8.640,00	\$9.072,00	\$9.525,60	\$10.001,88	\$10.501,97
VENTAS		\$135.360,00	\$142.128,00	\$149.234,40	\$156.696,12	\$164.530,93
B. EGRESOS OPERACIONALES						
COSTOS DIRECTOS		\$106.790,40	\$112.089,60	\$117.653,76	\$123.496,13	\$129.630,61
MATERIALES		\$83.520,00	\$87.696,00	\$92.080,80	\$96.684,84	\$101.519,08
M.O.D.		\$9.216,00	\$9.676,80	\$10.160,64	\$10.668,67	\$11.202,11
C.F. FABRICACION		\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
TRANSPORTE		\$23.040,00	\$24.192,00	\$25.401,60	\$26.671,68	\$28.005,26
		\$13.824,00	\$14.515,20	\$15.240,96	\$16.003,01	\$16.803,16
COMPRA DE MATERIA PRIMA		\$14.400,00	\$15.120,00	\$15.876,00	\$16.669,80	\$17.503,29
COSTOS INDIRECTOS						
MATERIALES INDIRECTOS		\$23.270,40	\$24.393,60	\$25.572,96	\$26.811,29	\$28.111,53
PUBLICIDAD Y MARKETING		\$576,00	\$604,80	\$635,04	\$666,79	\$700,13
G. DE ADMINISTRACION Y VENTAS		\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40	\$806,40
SUMINISTROS		\$3.456,00	\$3.628,80	\$3.810,24	\$4.000,75	\$4.200,79
		\$18.432,00	\$19.353,60	\$20.321,28	\$21.337,34	\$22.404,21

C. FLUJO OPERACIONAL (A –B)						
	\$28.569,60	\$30.038,40	\$31.580,64	\$33.199,99	\$34.900,31	
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	\$38.722,61	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$95.763,33	
APORTE PROPIO	\$38.722,61					
VENTA DE ACTIVOS/V RESIDUAL						
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	\$38.722,61	\$4.728,31	\$5.140,12	\$5.714,30	\$6.329,58	\$6.989,43
IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$4.728,31	\$5.140,12	\$5.714,30	\$6.329,58	\$6.989,43
MAQUINARIAS	\$4.150,00					\$0,00
OBRA FISICA	\$12.811,40					\$0,00
VEHICULO	\$17.500,00					
ACTIVOS INTANGIBLES	\$3.251,21					
MOBILIARIO	\$210,00					
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$800,00					
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D – E)						
	\$0,00	-\$4.728,31	-\$5.140,12	-\$5.714,30	-\$6.329,58	\$88.773,90
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)						
	\$0,00	\$23.841,29	\$24.898,28	\$25.866,34	\$26.870,41	\$123.674,21
H. SALDO INICIAL DE CAJA						
	\$0,00	\$0,00	\$23.841,29	\$48.739,56	\$74.605,90	\$101.476,31
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)						
	\$0,00	\$23.841,29	\$48.739,56	\$74.605,90	\$101.476,31	\$225.150,53

Nota: Elaboración propia

5.2.2. Evaluación económica del proyecto (VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 42 Evaluación económica

TIR DEL INVERSIONISTA	71,9%
FLUJO DESCONTADO	30,0%
VAN	48.840,17
P/R	AÑO 3
C/B	2,3

Nota: Elaboración propia

5.2.3. Análisis de sensibilidad y/o escenarios

Tabla 43 Sensibilidad económica

RESUMEN DEL ESCENARIO	BASE	PESIMISTA	OPTIMISTA
VAN	48.840,17	19.608,8	78.071,54
TIR	71,90%	48,90%	92,30%
C/B	2,3	1,5	3,0

Nota: Elaboración propia

5.2.4. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación económica

La evaluación económica del proyecto refleja una alta rentabilidad para el inversionista, el cual su Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 71,90%, lo que indica un retorno significativamente superior al costo de capital.

El Valor Actual Neto (VAN) es de \$48.840,17, lo que significa que el proyecto, una vez descontados los costos e ingresos futuros, generará una ganancia considerable por encima de la inversión inicial, su periodo de recuperación (P/R) ocurre en el tercer año, lo cual representa una ventaja significativa en términos de liquidez y disminución del riesgo y su índice de costo beneficio (C/B) de 2,3 indica que por cada dólar invertido se obtienen \$2,3 de beneficio generando así una ganancia significativa.

5.3. Evaluación Ambiental

5.3.1. Estudio de impacto ambiental (línea de base, categorización, afectaciones y riesgos)

El proyecto conlleva a realizar actividades relacionadas con la producción, procesamiento y distribución de productos avícolas, lo que implica un análisis responsable del impacto ambiental que podría generar.

- Residuos orgánicos: El faenamiento de pollos genera subproductos (plumas, vísceras, restos)
- Consumo de agua y energía: El proceso de faenado y conservación requiere agua potable y energía eléctrica, lo que puede incrementar la demanda de recursos naturales.
- Emisiones y transporte: Las entregas constantes a minimarkets pueden aumentar las emisiones de CO₂ si no se planifica un sistema logístico eficiente.
- Ruido y olores: El funcionamiento de equipos y manejo de productos puede generar olores y niveles de ruido que deben ser controlados.

5.3.2. Plan de manejo ambiental

Para recurrir a un buen manejo del impacto ambiental del proyecto se implementará un sistema de manejo de residuos sólidos y líquidos, incluyendo separación, compostaje o disposición técnica en coordinación con el GAD local, un uso eficiente del agua y energía mediante tecnologías de bajo consumo y automatización en los procesos de enfriamiento y limpieza, un diseño de rutas de distribución optimizadas para reducir emisiones de transporte, priorizando vehículos con mantenimiento adecuado o eléctricos si es posible y por último una instalación de sistemas de ventilación y filtración de

lores, así como el cumplimiento de normas de higiene y control sanitario reguladas por el ARCSA.

CONCLUSIONES

El proyecto de inversión para la tecnificación de la entrega de pollos faenados a minimarkets del cantón El Carmen el cual se realizó un estudio previamente en el mercado de dicho cantón, se evidencia una alta viabilidad económica y financiera, respaldada por los principales indicadores obtenidos en la evaluación.

Su Tasa Interna de Retorno del 82,3% refleja una rentabilidad muy por encima del costo de oportunidad del capital y de la tasa mínima aceptable de rendimiento, lo que demuestra que la inversión generará retornos atractivos para los inversionistas, esto nos confirma que el flujo de beneficios futuros compensará ampliamente el monto invertido y el riesgo asumido.

Tenemos un Valor Actual Neto de 42.959,6 USD reafirmando la solidez del proyecto, ya que, al descontar los flujos de caja a la tasa de referencia, se obtiene un valor positivo que representa utilidades netas adicionales para la empresa, el VAN de esta magnitud implica que además de recuperar la inversión también se logrará un excedente económico significativo.

Añadiendo la relación Beneficio/Costo de 2,7 indica que por cada dólar invertido al proyecto se obtienen 2,70 dólares en beneficios, lo que revela un uso eficiente y productivo de los recursos disponibles, esta proporción confirma que los beneficios generados superan ampliamente los costos totales.

El análisis del plazo de recuperación, estimado en 3 años, muestra que la inversión inicial será recuperada en un período relativamente corto, lo que disminuye la exposición al riesgo y fortalece la capacidad de reinversión y expansión futura del negocio.

Todos estos resultados permiten concluir que el proyecto no solo es rentable desde el punto de vista financiero, sino que también presenta una sostenibilidad operativa en el tiempo, la tecnificación del proceso de entrega de pollos faenados aportará eficiencia logística, mejora en la calidad del producto entregado y una mayor competitividad frente a otros oferentes en el mercado local.

RECOMENDACIONES

Se sugiere optimizar la logística de distribución mediante la planificación de rutas eficientes y el uso de sistemas de seguimiento, con el fin de reducir costos, acortar los tiempos de entrega y garantizar la frescura del producto, también se debe priorizar el cumplimiento estricto de las normas sanitarias y de inocuidad exigidas por la ARCSA y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), para asegurar la calidad del producto y fortalecer la confianza de los clientes.

Con el rápido retorno de la inversión proyectado, se aconseja reinvertir parte de las utilidades en la ampliación de la flota de transporte, la mejora de la cadena de frío y la incorporación de tecnologías que aumenten la capacidad de producción y distribución.

Se recomienda diversificar la cartera de clientes, incluyendo restaurantes, hoteles y supermercados, así como explorar productos complementarios como pollos marinados o cortes especiales, para reducir riesgos y ampliar el alcance comercial.

Establecer un monitoreo continuo de los indicadores financieros y operativos, con revisiones periódicas que permitan detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas oportunas.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (2024). *Control Sanitario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Agropecuaria, L. O. (2017). *Registro Oficial Suplemento No 134*.
- Aguilar, V., Naula, F., & Cabrera, F. (2024). Cost of Capital in the Energy Sector, in Emerging Markets, the Case of a Dollarized Economy. *MDPI Open Access Journals*.
- ARCSA. (2021). *Normativa técnica para plantas de faenamiento avícola*.
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe Macroeconómico anual*.
- BanEcuador. (2025). *banecuador*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/creditopersonas/creditomicroempresa/>
- Bell, E. (2017). *EL METODO PESTEL ANALISIS DEL ENTORNO*.
- BID. (2021). *Banco Interamericano* . Obtenido de <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/por-que-son-importantes-los-estudios-tecnicos-en-la-etapa-de-preinversion-de-un-proyecto-de-infraestructura/>
- Chiquito, D. (2014). Determinantes de la inflación en Ecuador. Un análisis econométrico utilizando modelos VAR. *Economía y Sociedad*.
- Código Tributario. (Junio de 2021). *Registro Oficial Suplemento*.
- CONAVE. (2022). *Estadísticas del consumo avícola en Ecuador*.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro oficial No 449*.

COPCI. (2010). *Registro oficial*.

Damodaran, A. (9 de Enero de 2025). *NYU Stern School of Business*. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html?utm_source=chatgpt.com

Diez Farhat, S. (2016). METODOLOGÍA DE CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL EN EL MODELO DEL WACC. *latindex*, 13.

ENEMDU. (2024). *Indicadores Laborales*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Espinoza , M., & Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. Research Gate.

Factoring, C. (26 de Septiembre de 2023). *Cessio Factoring*. Obtenido de <https://cessiofactoring.ec/financiamiento-para-pymes-en-ecuador-oportunidades-y-desafios/>

FAO. (2021). *Perspectivas del sector cárnico en América Latina*.

Fernández Espinoza, S. (2007). *Proyecto de Inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.

GADMEC. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015 - 2019*.

GADMEC. (2022). *Ordenanza sustitutiva para la creación y funcionamiento del Consejo Cantonal de Seguridad Social*.

GADMEC. (2023). *Informe de desarrollo económico local*.

- Gallego, C. (2004). *Cálculo del tamaño de la muestra*. Matronas profesión.
- González Romo, M., & Zúñiga Jara, S. (2016). *La importancia de la infraestructura en el crecimiento de las regiones*. Región y Sociedad.
- Gordón, M., & Torres, S. G. (2019). *Relación entre la responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero en las empresas ecuatorianas que cuentan con informes de sostenibilidad desde el periodo 2014 al 2018*. X - pendientes Económicos.
- Guamán , A., & Urbina Poveda, M. (2021). *Determinantes del desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. Revista economía y política.
- INEC. (2021). *Boletín económico: Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.
- INEC. (2022). *Boletín económico: Encuesta de superficie y Producción Agropecuaria Continua*.
- INEC. (2022). *Proyecciones de Población Cantonal 2020 - 2030* .
- INEC. (2023). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Municipios_2022/Residuos_Solidos/Documento_Metodologico_final_GIRS_2022.pdf
- INEC. (2024). *Boletín técnico: Modulo Ambiental de Empresas 2022*.
- INEC. (2024). *Ecuador en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/2022/Boletin_Tecnico_Modulo_Ambiental_Empresas_2022_03_2024.pdf

INEC. (2024). *Producción de la Industria Manufacturera*.

INEC. (marzo de 2025). *Ecuador en cifras*. Obtenido de
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enemdu/>

INEC. (2025). *Estadísticas Laborales - marzo 2025*.

INEC. (2025). *Población y Demografía*.

La Colina. (12 de Septiembre de 2022). *La Colina Agrotecnología*. Obtenido de
<https://lacolina.com.ec/sector-avicola-en-ecuador/>

Ley de Régimen Tributario Interno. (2021). *Registro Oficial Suplemento No 405*.

López, M. E., González, N., Osobampo, S., Cano, A., & Gálvez, R. (2008). Estudio
Técnico... Elemento indispensable en la evaluación de proyectos de inversión.
Academia Edu, 1.

Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024). Análisis PESTEL: analizando el
entorno para la toma de decisiones. *UPV*, 8.

MAATE. (2020). *Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos*.

MAATE. (2024). *Programa "PNGIDS" Ecuador*.

MAG. (2022). *Estadísticas de Producción Avícola por Cantón*.

MAG. (2023). *Boletín Situacional del Aguacate 2023*. Sistema de Información Pública
Agropecuaria.

MAG. (2024). *MAG autoriza el funcionamiento de los centro de faenamientos a nivel
nacional en el marco de la LOSA*.

Mejía Almenaba, J. A. (2024). El comercio formal del cantón El Carmen y su
contribución en la generación de empleo. *ECA Sinergia*, 9.

Ministerio de Energía y Recursos Naturales . (2024). *El plan de maestro de electricidad*.

Ochoa, L. (2025). *Consejo Provincial segura financiamiento para obras viales en El Carmen y Paján - Prefectura de Manabí*. Prefectura de Manabí.

Organismo de Inspección Acreditado. (31 de Enero de 2025). *Servicio de acreditación sanitario*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/documentos-vigentes-sae/>

Palacio, J., & Climet, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC - Espana*.

Palma, A. M., & Sabando, E. R. (2023). Producción y consumo avícola en Manabí. Una comparación interna entre demanda y consumo. *Digital Publisher*, 17.

Planes empresariales en ISO. (2024). *Gestiona Ec*. Obtenido de https://gestionaec.com/portfolios/implementacion-iso/?https://gestionaec.com/portfolios/implementacion-iso/&gad_source=1&gad_campaignid=11950528475&gbraid=0AAAAADpWcY0-8mA44ri9Zv0hjdkSRhkjp&gclid=Cj0KCQjwkILEBhDeARIsAL--pJzEWGiJdqoOePuXbiqKI0uKCm9IPdba__M

Prefectura de Manabí. (2021). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Manabí 2021 - 2030.

Prefectura de Manabí. (2023). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Portoviejo: Editorial Universitaria de la Republica de Cuba.

Reporte Ambiental. (2023). *¿Qué son las tecnologías limpias?*

Serrano, F. G. (2020). *Proyectos de Inversión*. Ciudad de México: Patria Educación.

Servicios de Rentas Internas. (23 de Junio de 2025). *SRI Trámites*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sri/tramites/inscripcion-registro-unico-contribuyente-ruc-persona-natural-ecuatoriana-extranjera-residente>

social, R. c. (2021). Caracterización histórica y sociocultural del cantón El Carmen. *ORCID*, 146.

Suárez, I. (2010). *Transferencia de tecnología como un mecanismo para viabilizar la producción más limpia en el Ecuador*.

Ventura, V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Ediciones Paraninfo.

World Bank. (2025). *World Bank Group*. Obtenido de https://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RISK?locations=EC&utm_source